

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Marcelo Collaço Fretta

**LOGÍSTICA DE SUPRIMENTOS: UM ESTUDO DE
CASO NA REDE DE SUPERMERCADOS
IMPERATRIZ**

FLORIANÓPOLIS

2006

MARCELO COLLAÇO FRETTA

LOGÍSTICA DE SUPRIMENTOS: UM ESTUDO DE CASO NA REDE DE SUPERMERCADOS IMPERATRIZ

Trabalho de Conclusão de Curso de Estágio
apresentado à disciplina Estágio Supervisionado –
CAD 5236, como requisito parcial para obtenção
do grau de Bacharel em Administração da
Universidade Federal de Santa Catarina, área de
concentração em Administração de Materiais.

Professor Orientador: Rogério da Silva Nunes, Dr.

FLORIANÓPOLIS

2006

MARCELO COLLAÇO FRETTA

LOGÍSTICA DE SUPRIMENTOS: UM ESTUDO DE CASO NA REDE DE SUPERMERCADOS IMPERATRIZ

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Professor Marcos Dalmau, Dr.



Coordenador de Estágio

Apresenta à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Professor Rogério da Silva Nunes, Dr.
Orientador



Professor Luiz Salgado Klaes, Dr.
Membro

Agradecimentos

A Deus, que nos dá o dom da vida.

À Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de graduação.

Ao Departamento de Ciências da Administração, pela respeitável credibilidade de seu corpo docente.

Ao professor Rogério da Silva Nunes, Dr., pela benevolente orientação.

À Rede de Supermercados Imperatriz, pela permissão de pesquisa.

Ao Joceli Boni, Gerente de Logística da Rede de Supermercados Imperatriz, que com sua boa vontade e dedicação, tornou possível a realização dessa pesquisa.

Aos meus familiares que acreditaram e me apoiaram nesta jornada.

A todos os que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa.

“Nem tudo é verdadeiro; mas em todo lugar e a todo momento existe uma verdade a ser dita e a ser vista, uma verdade talvez, adormecida, mas que no entanto está somente à espera de nosso olhar para aparecer, à espera de nossa mão para ser desvelada, a nós, cabe achar a boa perspectiva, o ângulo correto, os instrumentos necessários, pois de qualquer maneira ela está presente aqui e em todo lugar”

Foucault (1982)

RESUMO

FRETTA, Marcelo Collaço. **Logística de suprimentos**: um estudo de caso na Rede de Supermercados Imperatriz. 2006. 88 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2006.

O estudo da variável logística é o principal foco deste trabalho, onde se buscou analisar o gerenciamento da cadeia de suprimentos, estabelecendo o relacionamento das empresas com os seus fornecedores, na procura de enfatizar sua importância competitiva em ambientes empresariais e na perspectiva de elevar o nível de serviço aos clientes. Por essa razão, é de grande importância identificar como uma rede de supermercados vem se posicionando em relação à logística de suprimentos como resultante de vantagem competitiva nesse setor altamente competitivo. No anseio de elucidar tais considerações, este estudo pretende atingir o objetivo proposto, com uma pesquisa empírica realizada na Rede de Supermercados Imperatriz. Com isso, busca validar os resultados por meio da interação entre aspectos teóricos e o posicionamento da empresa referida frente aos elementos centrais da logística de suprimentos. Nesse sentido, o delineamento que caracteriza a presente pesquisa é um estudo exploratório e descritivo, tendo como procedimento o estudo de caso. A abordagem metodológica é qualitativa, sendo que, para a coleta dos dados, foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas, análise de documentos e observação direta; com a posterior utilização da técnica de análise de conteúdo para avaliação dos dados. Observou-se no caso pesquisado a falta de coordenação nas funções logísticas da Rede de Supermercados Imperatriz, bem como a forma superficial de relacionamento com os fornecedores, o que de certa forma, cria alguns impedimentos na corrida pela vantagem competitiva nesse setor. Muitos problemas poderiam ser evitados com a integração dos processos da empresa com os de seus fornecedores. O que fica claro é que essa parceria ou colaboração permite que os parceiros comerciais trabalhem juntos para compreender melhor a demanda futura e para colocar seus planos em prática. Assim, os parceiros comerciais colaboram com o planejamento de novos produtos, previsão da demanda, planejamento do reabastecimento e trabalham de perto para alinhar os planos de suas organizações. Os métodos tradicionais de administrar as atividades logísticas são comprovadamente inadequados, os administradores terão que inovar constantemente. Se a empresa não reagir adequadamente, pode ter que enfrentar perdas de fatias de mercado, criando para si mesmas situações de enorme desvantagem competitiva.

Palavras-chave: Logística de suprimentos, varejo supermercadista, relacionamento.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Escopo da logística empresarial.....	23
Figura 2: Ruptura média dos principais produtos em comparação com os seis segmentos.....	62
Figura 3: Ruptura média dos principais produtos em comparação com as 18 lojas da rede.....	62
Figura 4: Composição da ruptura, considerando os seis setores, de cada loja.....	64
Figura 5: Comparação do índice médio de ruptura com a do Centro de Distribuição.....	64
Figura 6: Comparação de níveis de ruptura nos seis setores entre total e CD.....	65
Figura 7: Comportamento do consumidor na falta de produtos em gôndola.....	66

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Maiores empresas supermercadistas por faturamento bruto no Brasil em 2001.....	37
Tabela 2: Evolução do faturamento do Wal-Mart no Brasil.....	41
Tabela 3: Maiores empresas supermercadistas por faturamento bruto no Brasil em 2005.....	42
Tabela 4: Maiores empresas supermercadistas por faturamento bruto em Santa Catarina em 2001.....	43

LISTA DE QUADRO

Quadro 1: Numeração da loja com sua respectiva localização.....	63
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Tema e Problema de Pesquisa.....	11
1.2 Objetivos.....	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos	12
1.3 Justificativa	13
1.4 Estrutura do Trabalho	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 Logística.....	16
2.1.1 Da distribuição física ao Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos	18
2.1.2 “Supply Chain Management”	21
2.2 Administração de Materiais	22
2.2.1 O relacionamento com fornecedores	24
2.2.2 Tipos de relacionamentos e postura.....	24
2.3 Gestão de estoques.....	32
2.3.1 Políticas de gestão de estoques	34
2.4 Contextualização do Varejo.....	35
2.4.1 Características do setor supermercadista	36
2.4.2 As grandes redes supermercadistas no ambiente nacional	36
2.4.3 A realidade supermercadista catarinense.....	42
3 METODOLOGIA.....	44
3.1 Limitações da pesquisa	48
4 O CASO REDE DE SUPERMERCADOS IMPERATRIZ.....	49
4.1 Perfil da Empresa Estudada	49
4.2 Discussão e Análise dos Resultados	52
4.2.1 A estrutura organizacional de logística.....	52
4.2.2 Tipo de relacionamento com os fornecedores e o impacto das políticas de suprimentos nos estoques	55
4.2.3 Pontos de ruptura dos itens mais relevantes	59
4.2.4 Principais causas e consequências da ruptura.....	64
5 CONCLUSÃO.....	68
REFERÊNCIAS.....	74
APÊNDICE.....	78

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais a competência logística ganha importância nas organizações, tornando-se um fator crítico e dessa forma exigindo maior atenção dos gestores com relação ao desempenho de suas operações.

A partir da década de 90, verifica-se o surgimento de uma nova era, chamada de era da competitividade, onde dentro de uma economia globalizada, a principal necessidade de uma organização é a sua sobrevivência. A empresa necessita estar sempre atenta ao mercado mundial, buscando atualização e inovação em seus negócios. A gestão passa a ser vital e deve estar sintonizada com os conceitos mais modernos, voltando-se para parcerias estratégicas, fusões e aquisições que possam permitir a sua manutenção num mercado extremamente competitivo.

A logística empresarial, segundo Ballou (2001), é um campo de estudos relativamente novo da gestão integrada, em comparação com os campos tradicionais de finanças, marketing e produção.

Bowersox e Closs (2001) propõem a logística como ferramenta de gestão do “*supply chain*” quando diz que o gerenciamento logístico inclui o projeto e administração de sistemas para controlar o fluxo de materiais, os estoques em processo e os produtos acabados, com o objetivo de fortalecer a estratégia das unidades de negócio da empresa, desta forma localizando a logística dentro de um cenário mais amplo.

Fontes (1996, p. 1) ressalta a importância estratégica da logística, ao afirmar que:

O sistema logístico, estabelecendo a integração dos fluxos físico e de informações, responsáveis pela movimentação de materiais e produtos é, segundo Peter Drucker a última fronteira gerencial que resta ser explorada para reduzir tempos e custos, melhorar o nível e a qualidade de serviços, agregar valores que diferenciem e fortaleçam a posição competitiva da empresa.

Dias (1996) comenta que a logística compõe-se de dois subsistemas de atividades, administração de materiais (suprimento físico) e distribuição física, cada qual envolvendo o controle da movimentação e a coordenação demanda-suprimento.

A administração de materiais, incorporada à logística, ampliou o escopo inicial dessa área, até então restrito à distribuição física. Tal afirmação pode ser encontrada em Ballou (1998), definindo o escopo da logística empresarial, como todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição

da matéria-prima até o ponto de consumo final. Assim como o fluxo de informações que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.

Conforme Bowersox e Closs (2001, p. 46), a logística de suprimentos pode ser entendida como sendo:

as atividades relacionadas com a obtenção de produtos e materiais de fornecedores externos. Incluem execução do planejamento de recursos, localização de fontes de suprimento, negociação, colocação de pedidos, transporte de saída, recebimento e inspeção, armazenagem e manuseio e garantia de qualidade. Incluem a responsabilidade pela coordenação com fornecedores em áreas como programação, continuidade de suprimento, “hedging” e investigação, assim como pesquisas que levem a novas fontes ou programas de suprimento. O principal objetivo do suprimento é dar apoio à produção ou à revenda, proporcionando compras em tempo hábil, ao menor custo total.

Os avanços tecnológicos e a abertura de mercado contribuíram para avanços significativos na logística brasileira, empresas especializaram-se no tema e trabalham especificamente para atender clientes que não possuem esse “*know-how*”. Outras organizações mantêm departamentos internos para gerenciar sua logística, e um terceiro grupo procura dominar o assunto para manter-se competitivo no acirrado mercado nacional.

A resposta que muitas delas procuram, no entanto, é se estão adotando procedimentos de logística adequados aos negócios e que atendam as necessidades dos clientes e consumidores.

Essa questão parece envolver parcerias na cadeia de suprimentos. Muitas empresas se esforçam para organizar uma rede integrada e realizar de forma eficiente e ágil o fluxo de materiais, do fornecedor ao consumidor, trazendo para si significativas reduções de estoque, otimização dos transportes e eliminação das perdas, mas o alto nível é mais viável quando as empresas envolvidas, que compõem a cadeia, se comprometem a compartilhar informações.

1.1 Tema e Problema de Pesquisa

Esta radical transformação do panorama concorrencial fez com que a estratégia dos grupos supermercadistas tornasse mais abrangente, com a utilização de novas políticas, ferramentas e atitudes.

Uma das abordagens mais efetivas utilizadas nesta guerra empresarial está no uso racional da logística, objeto básico da proposição dos supermercados para se tornarem competitivos.

O estudo da variável logística é o principal foco deste trabalho, onde se buscou analisar o gerenciamento da cadeia de suprimentos, estabelecendo o relacionamento das empresas com os seus fornecedores, procurando enfatizar sua importância competitiva em ambientes empresariais, na perspectiva de elevar o nível de serviço aos clientes.

Como ferramenta para investigar a questão ora abordada, utiliza-se como parâmetro, a Rede de Supermercados Imperatriz. Essa empresa tem grande destaque na esfera catarinense, pelo fato de estar em terceiro lugar no ranking das maiores empresas supermercadista por faturamento bruto em Santa Catarina (ABRAS, 2002), e abranger dentro de suas atividades, a questão logística.

Diante do exposto, o que se deseja analisar é como a Rede de Supermercados Imperatriz encara a logística de suprimentos em suas operações?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o funcionamento da logística de suprimentos na Rede de Supermercados Imperatriz.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Analisar a estrutura organizacional de logística na Rede de Supermercados Imperatriz;
- b) Identificar o tipo de relacionamento com os fornecedores e o impacto das políticas de suprimentos nos estoques na Rede de Supermercados Imperatriz;
- c) Identificar pontos de ruptura dos itens mais relevantes na Rede de Supermercados Imperatriz; e
- d) Identificar as principais causas e consequências da ruptura na Rede de Supermercados Imperatriz.

1.3 Justificativa

No Brasil, as últimas décadas foram marcadas por mudanças no ambiente competitivo, ocasionadas principalmente pela abertura do mercado. Alguns aspectos deste processo foram particularmente relevantes para o setor varejista e seus fornecedores, tendo em vista o aumento dos investimentos externos e a maior concentração do mercado através de processos de fusão e aquisição. Considerando o ano de 2005, os três maiores grupos supermercadistas faturaram 42,17% do setor, que movimentou naquele ano, 95,9 bilhões de reais (ABRAS, 2006a).

Em Santa Catarina, as dez maiores redes de supermercados responderam por 54% do faturamento global, em 2001, de um total de 9.098 empresas, entre supermercados, mercados, mercadinhos e fiambrierias. As maiores redes pressionam o aumento do faturamento do setor, que é de quase 2,5 bilhões de reais ao ano (ABRAS, 2002).

A escolha do tema da presente pesquisa deve-se ao potencial que a logística pode apresentar como vantagem competitiva dentro do varejo. Onde o gerenciamento integrado das atividades logísticas proporciona eficiência, beneficiando com melhorias de qualidade, redução de custos e melhor nível de serviço aos clientes.

Segundo Porter (1991) as atividades logísticas, modernamente, passaram a ser consideradas, pelas organizações, o alvo das atenções em razão de constituírem uma nova alternativa para a melhoria da qualidade e redução dos custos, bases das estratégias competitivas em voga. Considerada como o elo inicial da cadeia logística, a fase de suprimento tem como origem a ligação entre a empresa e seus fornecedores.

Hong (1999) cita que embora em alguns casos possa haver pouco interesse pelo suprimento, não se deve subestimar a importância estratégica de suprimentos. Embora seja o primeiro passo na cadeia logística, ele é a maior distância até o consumidor, a mais afetada pelas variações pelo mercado e mais difícil de sincronizar com a demanda dos consumidores.

O relacionamento entre a empresa e seus fornecedores é um aspecto preponderante na cadeia logística, especificamente na fase de suprimento físico. Apresenta-se como o ponto inicial da cadeia logística e, como tal, determinante dos fatores de competitividade da empresa.

É relevante estudar o relacionamento entre fornecedores e clientes porque as compras envolvem, normalmente, parcela expressiva dos custos e qualquer melhoria nesta área de atuação trará resultados significativos para a empresa.

As decisões boas ou más, tomadas na seção da administração de materiais do processo logístico, terão um efeito direto sobre o nível de serviço ao cliente, a habilidade da empresa para competir com outras companhias e o nível de vendas e lucros atingidos no mercado (LAMBERT et al., 1998).

De acordo com Ballou (1998), os benefícios obtidos com um bom gerenciamento da aquisição de suprimentos podem ser impressionantes. Em geral, uma empresa gasta de 40 a 60% de sua receita com vendas na compra de materiais. Nesse contexto, mesmo pequenas reduções no custo de materiais adquiridos, conseguidas tanto por desconto no preço como por maior eficiência na sua movimentação, podem ocasionar grandes efeitos na rentabilidade.

O relacionamento das empresas com os seus fornecedores, pela sua representação nos fatores básicos de competitividade, custo e qualidade do produto final, passou a ser visualizado como uma oportunidade a ser explorada em prol da competitividade das empresas.

Por essa razão, é de grande importância identificar como uma rede de supermercados vem se posicionando em relação à logística de suprimentos como resultante de vantagem competitiva nesse setor altamente concorrido.

No anseio de elucidar tais considerações, este estudo pretende atingir os objetivos propostos, com uma pesquisa empírica realizada na Rede de Supermercados Imperatriz. Com isso, busca validar os resultados por meio da interação entre aspectos teóricos e o posicionamento da empresa referida frente aos elementos centrais da logística.

1.4 Estrutura do Trabalho

A descrição da estrutura geral do trabalho visa facilitar sua compreensão. O trabalho está estruturado em cinco capítulos, assim estruturado:

O capítulo 1 – INTRODUÇÃO – versa sobre a proposta de estudo, a justificativa da escolha do tema, bem como, apresenta a formulação do problema de pesquisa e os objetivos do trabalho.

O capítulo 2 – REFERENCIAL TEÓRICO – apresenta uma síntese dos termos considerados de maior relevância para compreensão desse estudo, enfocando conceitos e ponderações sobre logística, inicialmente dentro do ambiente de simples distribuição física até sua integração no moderno gerenciamento da cadeia de suprimentos, buscando enfatizar sua importância competitiva em ambientes empresariais. Na sequência o contexto da administração de materiais ligada à logística de suprimentos, estabelecendo o relacionamento

das empresas com os seus fornecedores, bem como os tipos de relacionamento e o ambiente de gestão de estoques. Por fim uma descrição sobre varejo, acompanhado de uma apreciação dos grandes varejistas alimentares no ambiente nacional e a realidade supermercadista catarinense, servirão como base para a contextualização do ambiente de trabalho desta pesquisa. Seu objetivo é apresentar os conceitos que estão relacionados, direta ou indiretamente com o tema em estudo.

O capítulo 3 – METODOLOGIA – apresenta a metodologia utilizada para desenvolvimento e organização do presente estudo, caracterizando a pesquisa efetuada, a maneira de obtenção dos dados, o critério de escolha da empresa e as limitações

No capítulo 4 – O CASO REDE DE SUPERMERCADOS IMPERATRIZ – apresenta o perfil da empresa, a análise e os dados com base no levantamento de campo realizado junto à organização objeto de estudo da pesquisa.

No capítulo 5 – CONCLUSÃO – Finalizando o trabalho com a conclusão onde constam algumas reflexões e considerações sobre a logística de suprimentos, o setor supermercadista e o plano de ação proposto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentado, o conceito de logística, inicialmente dentro do ambiente de simples distribuição física até sua integração no moderno gerenciamento da cadeia de suprimentos, buscando enfatizar sua importância competitiva em ambientes empresariais. Na sequência o contexto da administração de materiais ligada à logística de suprimentos, estabelecendo o relacionamento das empresas com os seus fornecedores e o ambiente de gestão de estoques. Por fim a descrição do varejo, acompanhado de uma apreciação dos grandes supermercadistas no ambiente nacional e a realidade catarinense, servirão como base para a contextualização do ambiente de trabalho desta pesquisa.

2.1 Logística

Uma das ascendências da palavra logística pode ser encontrada na sua etimologia francesa, do verbo “*loger*”, que significa alojar. A logística existe há muito tempo, e as primeiras tentativas de defini-las e explicá-la foi feita pelo Barão de Antoine Henri de Jomini, general de Napoleão. Em seu Compêndio da Arte da Guerra, declarou que a logística é a arte prática de movimentar exércitos, ou seja, tudo ou quase tudo no campo das atividades militares, exceto o combate. O vocábulo “*logistique*” é derivado do posto de Marechal de Logis responsável pelas atividades administrativas relacionadas com os deslocamentos, alojamento e acompanhamento das tropas do exército francês durante o século XVII (BAZOLI, 1998).

Durante séculos foi sendo estabelecido todo um combinado de idéias militares onde o que hoje definimos como logística estava fortemente presente. No ambiente militar, principalmente no planejamento e transcurso das guerras os estrategistas foram moldando ainda que inconscientemente, os primeiros princípios de canal logístico, centro de distribuição e controle de estoques. Esses princípios acabaram por migrar dos quartéis gerais para o ambiente das organizações produtivas, ganhando posteriormente um perfil gerencial e estratégico.

Segundo Bowersox e Closs (2001), antes da década de 50, não havia conceito formal ou teoria sobre logística integrada. Nesta época, funções hoje aceitas como logísticas eram geralmente consideradas como operações de apoio ou de suporte. Não havia coordenação entre as funções, o que gerava duplicação de trabalho e desperdícios.

Grande parte desta falta de coordenação deve-se ao baixo nível de compreensão dos benefícios da integração das atividades hoje chamadas de atividades logísticas. Porém, no início do século passado começou a se desenvolver a idéia de coordenação e planejamento da distribuição física e as atividades do seu entorno. Um dos exemplos disso foi que Arch Shaw (apud CHRISTOPHER, 1997) em 1927 escreveu que as relações entre as atividades de criação e demanda e o suprimento físico ilustram a existência dos princípios de interdependência e equilíbrio. Uma falta de coordenação de qualquer um destes princípios ou ênfase ou dispêndio indevido com qualquer um deles vai certamente perturbar o equilíbrio de forças que representa uma distribuição eficiente.

Uma das considerações mais antigas encontradas para a estruturação deste item, foi o de Magee (1977), que descreve logística como a arte de administrar o fluxo de materiais e produtos, da fonte ao usuário. Ele inclusive apresenta as definições de distribuição, distribuição física, suprimento físico e planejamento e controle da produção para deixar claro quais são as linhas que permeiam e demarcam o espaço adotado por cada definição. Porém, a idéia de integração de atividades em torno de um conceito que abordasse todo o caráter gerencial da logística ainda não havia sido proposto.

O “*Council of Logistics Management*” norte americano, CLM (apud BALLOU 2001), entidade formada em 1963 e que tem como objetivo desenvolver a teoria e a compreensão do processo da logística, modificou a sua definição de gerenciamento da distribuição física em 1976, e passou a definir o conceito de logística a partir de 1991, como a parte da cadeia de suprimentos que se encarrega dos processos de planejamento, implementação e controle de maneira eficiente do fluxo e da armazenagem de produtos, bem como dos serviços e informações associadas, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor.

Nesta definição descrita acima já existe a preocupação de contextualizar a logística dentro da “*supply chain*”, evidenciando desta forma, um pano de fundo bem definido.

De acordo com Ballou (1998), a logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável, evidenciando o intuito de generalizar o conjunto de atividades que fazem parte do conceito, indo ao caminho da concepção de logística integrada.

Um conceito muito parecido propõe que a logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações) através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar a lucratividade presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo (CHRISTOPHER, 1997).

Evidenciando uma mudança de enfoque, Bowersox e Closs (2001) propõem a logística como ferramenta de gestão do “*supply chain*” quando diz que o gerenciamento logístico inclui o projeto e administração de sistemas para controlar o fluxo de materiais, os estoques em processo e os produtos acabados, com o objetivo de fortalecer a estratégia das unidades de negócio da empresa, desta forma localizando a logística dentro de um cenário mais amplo.

Ballou (2001) extrapola seu próprio conceito propondo a definição da missão da logística que segundo ele a missão da logística é dispor a mercadoria ou o serviço certo, no lugar certo, no tempo certo e nas condições desejadas, ao mesmo tempo em que fornece a maior contribuição à empresa. Da mesma forma Bowersox e Closs (2001) apresentam a missão lembrando que a logística existe para satisfazer as necessidades do cliente, facilitando as operações relevantes de produção e marketing.

O conceito de logística não pode ser considerado de forma alguma estático. Considerando os conceitos propostos pelos diferentes autores aqui citados, pode-se perceber que dependendo da abordagem de cada autor, fica claro a pretensão da aplicação específica destes conceitos em ambientes industriais ou não, se pretende englobar todas as atividades internas e externas da cadeia de suprimentos ou ainda, se procura integrar todos os componentes de um sistema logístico.

2.1.1 Da distribuição física ao Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos

O conceito de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos – SCM (“*Supply Chain Management*”) surgiu como uma evolução natural do conceito da logística. Enquanto a perspectiva de uma logística integrada representava a integração interna das atividades, a concepção da idéia do SCM foi sendo estruturada com o passar dos anos, inclusive pela maturidade empresarial em tratar de forma estratégica a integração interna com o ambiente externo, incluindo uma série de atividades e processos de negócios que interligam toda a cadeia, dos fornecedores até o cliente final.

Para exemplificar rapidamente esse processo evolutivo do cenário logístico segundo um foco gerencial, foram usadas as quatro fases descritas por Novaes (2001) como as mais

marcantes dentro da caminhada até o SCM. Segundo o autor, a primeira fase chamada de Atuação Segmentada ocorreu sobre um pano de fundo, onde a Segunda Guerra Mundial ocorria e no mercado se oferecia pouquíssima opção de escolha de produtos manufaturados contando ainda com baixo nível de diferenciação. Nesse momento, a palavra chave desta fase no que se refere à logística era o estoque. Como não se trabalhava em tempo real com os varejistas e distribuidores, os fabricantes tinham que manter um alto nível de estoque de produtos acabados ou manufaturados, já que necessitavam ter capacidade de entregar pedidos no momento que surgiam novas solicitações com o viés de não ter total segurança da periodicidade que ocorriam.

Considerando de forma análoga que a mesma situação ocorria entre distribuidores e varejistas, concluiu-se que havia uma grande quantidade de material parada entre os elos da cadeia. Como se trabalhava com altos níveis de estoque inclusive nos distribuidores, os fabricantes se preocupavam em formar lotes econômicos para transporte de seus produtos, centrando suas atenções nas possíveis economias que pudessem ser obtidas no transporte. Pela pouca estrutura de comunicação e troca de dados existente, os custos de se efetuar pedidos eram altos, já que envolviam trabalhos de comparação de preços por telefone, correio ou visitando os distribuidores da praça, além de envolver uma grande quantidade de tempo dos recursos humanos envolvidos.

A segunda fase surge justamente alinhada à necessidade das empresas em racionalizar seus processos, onde palavras como otimização de atividades e planejamento de operações ditaram a evolução das formas de gerenciamento empresarial. Essa racionalização de processos surge decorrente da expectativa dos consumidores finais, motivados por grandes estratégias mercadológicas, em fazer uso de produtos mais especializados e com a possibilidade de escolha de formato, cores, tamanho, opcionais e acabamentos, fazendo com que as indústrias saíssem de um modelo de mercado com produtos pouco diferenciados para um outro onde as exigências em torno dos produtos eram muito maiores.

Essa mudança de hábitos obrigou as indústrias a aumentar a oferta de produtos no mercado, flexibilizando seus processos produtivos, porém aumentando os níveis de estoque ao longo da cadeia. As indústrias viram-se obrigadas a racionalizar as cadeias de suprimento visando diminuir custos e aumentar eficiência. Os custos logísticos no início da década de 70 sofreram ajustes que encareceram sua operacionalização por uma série de fatores, sendo os principais deles a grande crise do petróleo, a elevação dos custos com mão de obra e a alta concentração urbana em diferentes grandes centros, gerando elevação dos custos pelas distâncias percorridas e pelo aumento de gastos com manutenção da frota rodoviária e

aumento do tempo de transporte pelo tráfego intenso e restrições de acesso em vias urbanas durante determinadas horas do dia.

Como reflexo da busca pelo aumento da eficiência, nesta década houve uma expansão de desenvolvimento da intermodalidade principalmente entre o modal rodoviário com os demais (marítimo, ferroviário e aeroviário). Motivado por essa mesma expectativa de aumento na eficiência das operações internas, foram introduzidos os primeiros computadores para tratar entre outras coisas, de atividades logísticas como aplicação de modelos de otimização de estoques, seqüenciamento da produção, e a localização otimizada de centros de distribuição. Essa fase foi nomeada por Novaes (2001) como fase de Integração Rígida, já que não se permitia a correção em tempo real do planejamento da cadeia de suprimento, entendida nesse momento como a integração do transporte entre a manufatura, centro de distribuição e varejo.

No fim da década de 80 começa a surgir um novo cenário, que ainda nos dias de hoje pode ser observado, denominado agora de Integração Flexível em contraponto à Integração Rígida vista na fase anterior. O grande responsável por essa mudança foi o desenvolvimento de sistemas de Intercâmbio Eletrônico de Dados – EDI (*“Electronic Data Interchange”*), tornando as antigas práticas de captura manual de dados que posteriormente eram passados ao computador para serem tratadas segundo séries históricas, em operações em tempo real para apoio à tomada de decisão e se for o caso, reprogramação dos planos de produção.

A automação comercial fruto do desenvolvimento da informática, viabilizou o surgimento de entre outras coisas, do código de barras usado de forma intensiva pelos supermercados. A tecnologia de código de barras aliada ao uso de *“check-outs”* (conhecidas em português como Pontos de Venda – PDV) permitiu integrar de forma flexível às operações de vendas em supermercado, já que os produtos que passam pelo ponto de venda são registrados em um sistema computacional, que no final de um período determinado, efetua um balanço entre vendas e estoque disponível acompanhado em tempo real pelo depósito ou centro de distribuição.

Desta forma, permite-se o ajuste dos planos, ou seja, flexibiliza o processo de programação, porém a integração de atividades logísticas ocorre somente dentro da empresa ou nas inter-relações entre empresa-fornecedores ou empresa-clientes. A integração de toda a cadeia de suprimentos será visto somente na próxima fase. Com a melhoria da troca de informações dentro da empresa e entre ela e seus clientes ou fornecedores, surge uma tendência de busca do estoque zero, que na verdade é de difícil operacionalização, porém que serviu de conceito para a busca permanente da diminuição dos níveis de estoque.

E por fim, a última fase proposta por Novaes (2001) é aquela onde ocorre à integração de todos os elos ou agentes da cadeia de suprimento, mas não mais somente em torno de elementos físicos e operacionais, e sim dando agora um salto qualitativo tratando a logística de forma estratégica, buscando aumentar a competitividade e gerar novos negócios. Essa fase de Integração Estratégica se dá pela formação de parcerias e trocas de informações estratégicas antes consideradas confidenciais mas que servem nesse novo ambiente para buscar soluções inovadoras.

A abordagem para o tratamento de problemas logísticos na cadeia passa a denominar-se Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos – SCM (*“Supply Chain Management”*), havendo a quebra das fronteiras que separavam os diversos agentes desta cadeia logística, já que agora existe uma interpenetração de operações entre seus elementos. Mesmo havendo muitos casos de sucesso do SCM, deve-se recordar que é uma abordagem nova e ainda até certo ponto restrita devido ao alto grau de comprometimento necessário entre todos os agentes da mesma, principalmente se focarmos o mercado das médias e pequenas empresas brasileiras.

2.1.2 *“Supply Chain Management”*

Chegando ao estágio mais atual das discussões em torno da logística, encontra-se um cenário onde ela está presente dentro de um contexto mais amplo, denominado *“Supply Chain Management”*. O conceito de SCM também não é unânime entre todos os autores, já que os interesses e necessidades dos ambientes vividos por cada um deles é fator determinante para a proposição desta definição.

O conceito de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos – SCM definido pelos membros do *“The International Center for Competitive Excellence”* em 1994 (LAMBERT et al., 1998), argumentam que é a integração dos processos do negócio desde o usuário final até os fornecedores originais que proporcionam os produtos, serviços e informações que agregam valor para o cliente.

Essa idéia de SCM deixa claro que a necessidade de que todas as atividades logísticas entre fornecedores de matérias primas e componentes, manufatura, distribuidores, varejistas e consumidores estejam integradas plena e estrategicamente e que sejam flexíveis ao longo de toda a cadeia.

Lambert et al. (1998) reforçam o espectro da integração entre elos da cadeia propondo inclusive a integração de operações comerciais entre eles, exemplificando o caso do desenvolvimento de novos produtos, onde os aspectos do negócio como marketing no

conceito do produto, pesquisa e desenvolvimento na criação, fabricação, logística, e funções econômicas e financeiras devem estar envolvidas. A integração dos processos do negócio em toda a cadeia de abastecimento é o que esse autor chama de SCM.

De acordo com Oliver (apud CHRISTOPHER, 1997), existem alguns fundamentos básicos no gerenciamento da cadeia de suprimentos. O primeiro deles, é que não se deve confiar responsabilidade fragmentada para áreas funcionais e sim, gerenciar a cadeia de suprimentos como uma atividade única. Em seguida, como segundo fundamento, ele recorda que como o suprimento é um objetivo compartilhado por todos os elos da cadeia e impacta diretamente sobre os custos totais e na participação de mercado das empresas envolvidas, este gerenciamento da cadeia requer a tomada de decisões a nível estratégico. Em terceiro lugar, o gerenciamento da cadeia de suprimentos permite observar os estoques sob outra perspectiva onde eles aparecem como último recurso e não mais como o primeiro. E como último fundamento, propõe que o gerenciamento da cadeia de suprimentos deve ser visto sob a ótica da integração e não mais sob a da interface.

Modernamente o conceito de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, enfatiza a importância de se gerenciar de uma forma integrada as atividades relacionadas ao fluxo de materiais e produtos, desde o fornecedor até o consumidor final, envolvendo as organizações que são parte desse processo.

Hong (1999), apresenta o “*Supply Chain*” como uma ferramenta de gestão de negócios, estruturada em três blocos: logística de suprimentos, envolvendo as relações entre fornecedor e empresa; logística de produção, envolvendo operações de conversão de materiais em produtos acabados; e logística de distribuição, envolvendo as relações entre empresas e clientes.

2.2 Administração de Materiais

As empresas precisam e têm a sua disposição cinco tipos de recursos: materiais, patrimoniais, de capital ou financeiro, humano e tecnológico. A administração dos recursos materiais engloba a sequência de operações que tem seu início na identificação do fornecedor, na compra do bem, em seu recebimento, transporte interno e acondicionamento, em seu transporte durante o processo produtivo, em sua armazenagem como produto acabado e, finalmente, em sua distribuição ao consumidor final (MARTINS e ALT, 2003).

Para Ammer (1979) a administração de materiais, traz nove vantagens principais: preços baixos de compra, alto giro de estoques, baixo custo de aquisição e posse, continuidade

de fornecimento, consistência de qualidade, diminuição de despesa com pessoal, relações favoráveis com os fornecedores, aperfeiçoamento do pessoal e bom registro.

Viana (2000) define administração de materiais como o processo de planejamento, coordenação, direção e controle de todas as atividades ligadas à aquisição de materiais para a formação de estoques, desde o momento de sua concepção até seu consumo final.

Dias (1996) comenta que a logística compõe-se de dois subsistemas de atividades, administração de materiais e distribuição física, cada qual envolvendo o controle da movimentação e a coordenação demanda-suprimento.

A administração de materiais, incorporada à logística, ampliou o escopo inicial dessa área, até então restrito à distribuição física. Tal afirmação pode ser encontrada em Ballou (1998), definindo o escopo da logística empresarial como todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como o fluxo de informações que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.

O escopo da logística empresarial é mostrado na Figura 1, como elo inicial da cadeia logística, o relacionamento das empresas com seus fornecedores, assume papel fundamental para todo o processo.

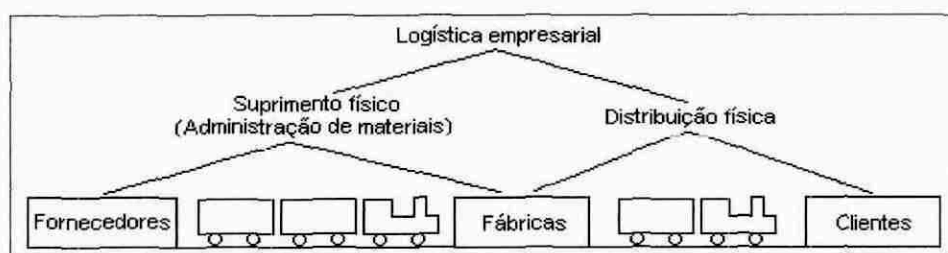


Figura 1 – Escopo da logística empresarial
Fonte: Ballou (1998, p.35)

Nessa figura fica claro que a logística está dividida em duas áreas principais, administração de matérias (suprimento físico) e distribuição física. A logística moderna (como já foi descrito anteriormente) integra as duas áreas, com o objetivo, entre outros, de melhorar a coordenação das atividades. Como o foco da pesquisa se direciona à logística de suprimentos, daremos maior atenção nos tópicos que seguem.

2.2.1 O relacionamento com fornecedores

Tubino (1994) menciona que a grande maioria dos autores que tratam do relacionamento entre fornecedores e clientes no contexto da administração de materiais convencional, o posicionam no subsistema de compras ou aquisição de materiais, que é definido como o elo de ligação entre a empresa e seus fornecedores, cabendo-lhe tomar providências para a entrega dos materiais dentro dos requisitos de qualidade exigidos pelos usuários, no prazo pedido e no preço justo, de forma que a empresa possa manter uma boa eficiência produtiva e preços competitivos.

Porter (1991) ressalta a importância do acompanhamento das atividades dos fornecedores, ao afirmar que o modo como as atividades do fornecedor ou do canal são executadas afeta o custo ou o desempenho das atividades de uma empresa e vice-versa.

Os custos logísticos das indústrias variam, em média, entre 19% e 22% das vendas líquidas, nos Estados Unidos. Apesar da maior parte corresponder às atividades afetas à distribuição física, certamente uma parcela significativa depende da forma como se procede o suprimento. Custo da matéria-prima, qualidade, frequência na entrega e tamanho de lotes são alguns dos aspectos que geram menores custos finais aos produtos, se bem administrados e que dependem diretamente da negociação entre a empresa e seus fornecedores (BALLOU, 1998).

O relacionamento das empresas com os seus fornecedores, pela sua representação nos fatores básicos de competitividade, custo e qualidade do produto final, passou a ser visualizado como uma oportunidade a ser explorada em prol da competitividade das empresas.

2.2.2 Tipos de relacionamentos e postura

Os tipos de relacionamentos entre as empresas e seus fornecedores variam, segundo um maior ou menor grau de envolvimento ou comprometimento mútuo, desde aqueles observados nas chamadas transações pontuais, até as posturas observadas nos relacionamentos classificados como simbióticos, ou nas alianças logísticas.

Pode-se considerar como a forma mais superficial de relacionamento, as simples transações pontuais. Wanke (1997) as distingue das transações contratuais, onde passa a haver um comprometimento concreto entre as partes, por ocasião do processo de compra e venda. As transações pontuais consistem em atos discretos, limitados ao processo de compra e venda, onde não persiste qualquer relação posterior entre as partes, após a consecução da troca.

Ocorre que esse tipo de transação é eventual e, muitas vezes imposto por uma condição ocasional de mercado, não caracterizando qualquer tipo de relacionamento entre a empresa e seus fornecedores.

Resta analisar, portanto, as demais posturas adotadas pelas partes (empresas e fornecedores), segundo a ótica da intensidade do comprometimento entre elas. Uma tentativa de se classificar as políticas de relacionamento, Lima (2000) com base na literatura existente sobre o assunto, argumenta que poderia resultar em três níveis distintos.

O relacionamento convencional, onde o interesse individual é visto como fator primordial e cada parte procura obter a maior vantagem. Seguido pelo relacionamento de parceria entre as partes, com características bem distintas do anterior e onde há uma preocupação mútua com o processo e a sua continuidade. E o relacionamento simbiótico, ou “*comakership*” em que há um comprometimento mais profundo e procura-se o desenvolvimento de ambas as partes.

A forma de relacionamento adotada entre as empresas e seus fornecedores é condicionada por uma série de fatores, os quais podem se apresentar como agentes limitadores de posturas a serem adotadas ou então, ao contrário, identificar medidas que venham a trazer ganhos mútuos. Os principais fatores condicionantes a serem considerados são, filosofia administrativa, localização geográfica, natureza da atividade, quantidade de concorrentes, porte, nível tecnológico e cultura organizacional (LIMA, 2000).

2.2.2.1 Filosofia administrativa da empresa

Ao mencionar a filosofia administrativa da empresa é necessário distinguir duas políticas que caracterizam formas de administração distintas, o sistema convencional e o “*just-in-time*”.

No ambiente convencional, a escolha de fornecedores geralmente é feita com base em licitações e enquadra-se com frequência, no relacionamento anteriormente denominado de convencional. O compromisso entre as partes se restringe ao cumprimento das cláusulas contratuais firmadas por ocasião.

Em tais ocasiões podem ser estipuladas especificações mínimas de qualidade dos produtos ou serviços prestados, bem como algumas exigências relativas aos próprios fornecedores.

Geralmente os fatores que mais pesam na seleção dos fornecedores são preço e qualidade do produto. Apesar dos contratos conterem cláusulas de indenização por não cumprimento das especificações, isso não é suficiente para assegurar a qualidade do serviço

prestado pelo fornecedor, o que poderá comprometer toda a cadeia produtiva e, em consequência o atendimento da clientela.

Segundo Hutchins (1993), como forma de controlar a qualidade dos fornecedores, estabelecem-se contratos de curto prazo e mantêm-se múltiplos fornecedores. Esta situação leva a empresa a manter amplos estoques de matéria prima, a título de segurança.

A empresa, ao negociar com os seus fornecedores procura obter as melhores condições para si própria, seja em termos de preços, qualidade, prazos. Conforme Lima (2000), tal procedimento justifica-se em um ambiente onde clientes e fornecedores adotam uma postura competitiva e não de cooperação. Caso outro fornecedor apresente condições momentâneas mais favoráveis, vencido o contrato poderá ser o novo parceiro comercial. Esse comportamento é conhecido como soma zero onde, para que uma das partes obtenha alguma vantagem, a outra deve sair perdendo. Isso expressa uma relação de concorrência entre cliente e fornecedor e não de parceria ou de cooperação, onde as duas partes poderão ser beneficiadas.

Tubino (1994) descreve o relacionamento fornecedor-cliente em um sistema convencional, caracterizado pela desconfiança mútua e incerteza quanto ao futuro, as relações são de curto prazo, a troca de fornecedores através de um processo de seleção por concorrência é constante, o fator preço tem prioridade, as responsabilidades pelo cumprimento do contrato são diluídas em diversos departamentos, fazendo com que a ênfase seja na correção dos problemas e não na prevenção dos mesmos.

A tendência, neste tipo de relacionamento é que se mantenham vários fornecedores por item. Segundo Dias (1996), não é recomendável a uma empresa depender do fornecimento de apenas uma fonte, sem qualquer alternativa, entretanto, não adianta ter, por exemplo, quinze fornecedores de uma peça, pois cada um deles vai fazer uma quantidade mínima e os custos serão altos. O melhor é ter três ou quatro que garantam concorrência e forneçam um volume tal que resulte na redução de preços.

Contudo, a confiança mútua é um dos instrumentos mais eficazes no relacionamento com os fornecedores. Tal pensamento pode ser observado quando Porter (1991) refere-se à cadeia de valores do fornecedor e da empresa, os elos significam que a relação com fornecedores não é um jogo de soma zero em que um indivíduo só ganha à custa do outro, mas uma relação em que ambos podem ganhar.

Não é comum se observarem relacionamentos de parceria no contexto do ambiente convencional. Corrêa (1996) refere-se ao JIT como muito mais do que uma técnica ou um conjunto de técnicas de administração da produção, sendo considerado como uma completa

filosofia, a qual inclui aspectos de administração de materiais, gestão de qualidade, arranjo físico, projeto do produto, organização do trabalho e gestão de recursos humanos.

A prática do JIT, quando estendida além dos limites físicos da empresa, é conhecida como JIT externo. Segundo Ballou (1998), o “*just-in-time*” é vantajoso, quando os produtos (matéria-prima) têm elevado valor unitário e necessitam de alto nível de controle, quando as necessidades ou demandas são conhecidas com alto grau de certeza; ou os tempos de reposição são pequenos e conhecidos ou ainda quando não há benefício econômico em suprir-se de quantidades maiores que as requeridas, ou seja para se obter ganhos de escala na aquisição ou no transporte.

No JIT, o relacionamento com os clientes é revisto e, em geral alguns aspectos são comuns às organizações que o adotam. Os mais importantes, na visão de Tubino (1999), estão relacionados a seguir.

O número de fornecedores é reduzido em virtude de um maior comprometimento entre a empresa e o fornecedor; há maior confiança e segurança mútua. Para o fornecedor há maior certeza de posicionamento de seus produtos no mercado e para a empresa isso representa maior certeza de abastecimento JIT.

A cooperação mútua entre a empresa e o fornecedor resulta numa série de ações desenvolvidas em conjunto desde o planejamento da produção, a engenharia simultânea e até mesmo o posicionamento de unidades de produção junto ao cliente.

Outra decisão, de cunho estratégico, é a de se manter por parte do cliente, participação acionária junto ao fornecedor, normalmente no primeiro nível. Tal técnica estimula o comprometimento mútuo. Esta situação encoraja o investimento (em equipamento e “*know-how*”) que aliado à segurança (maior certeza na demanda), resultam quase que certamente na redução de preços e melhoria na qualidade.

Técnicas mais sofisticadas são também coerentes com o JIT, entre elas a comunicação eletrônica de dados. Como consequência são agilizadas as operações de suprimento o que proporciona à empresa maior flexibilidade de demanda.

Tubino (1999) destaca também a participação dos transportadores no processo de parceria, com os quais procura-se obter, aumento da frequência das entregas, redução de tamanho e padronização dos lotes transportados, compromisso pela qualidade; garantia e confiabilidade de prazos, tão quanto o envolvimento em atividades internas do cliente.

2.2.2.2 Localização geográfica

A localização geográfica dos fornecedores em relação à empresa pode ser um dos fatores que influenciam mais fortemente a forma de relacionamento e o desempenho do suprimento.

Algumas situações podem ser destacadas, como o caso de empresas e fornecedores situados em países distintos, localização cujo acesso é dificultado pela precariedade da malha viária, a formação de “*clusters*” e os casos em que fornecedores são atraídos para próximo das empresas clientes criando filiais, muitas vezes para atender exclusivamente uma determinada empresa.

Wanke (1996) ressalta a importância de visitas mútuas quando se pretende estabelecer alianças ou parcerias, mesmo nos casos onde não se almeja tal situação, as visitas são importantes, sob o risco das relações se tornarem extremamente impessoais e tenderem a se fragilizar. A falta de contato direto pode fazer com que ambos ignorem algumas oportunidades de negócios.

Dificuldades relacionadas com o desembaraço alfandegário devem ser consideradas, uma vez que poderão causar incertezas quanto a prazos e maiores custos. Isso pode levar à tentativa de se procurar obter ganhos de escala ou se precaver contra essas incertezas, gerando, das duas formas, a elevação dos níveis de estoques de matérias-primas.

À distância, por si só, traz maior incerteza em relação à constância e pontualidade das entregas. Ballou (2001) destaca que isso está intimamente relacionado com o modal de transporte empregado e aumenta a importância de um constante monitoramento dos carregamentos, para possíveis mudanças nos planos, caso necessário. As condições da malha viária podem sobrepor dificuldades e aumentar a incerteza. A escolha criteriosa da composição dos meios de transporte que possa vir a minorar tais desvantagens é fundamental, porém essa escolha pode gerar maiores custos, em função dos modais escolhidos e da complexidade do seu gerenciamento. O elevado custo do frete e das taxas pode forçar a busca da economia de escala, com conseqüências indesejadas. O problema se torna ainda mais importante quando se trata de matéria-prima perecível. Neste caso podem ser requeridas condições especiais de infra-estrutura, como células frigorificadas ou outras medidas que acarretarão o aumento do custo final em função dos investimentos necessários.

O uso de operadores logísticos, nesta situação, que poderão atuar no transporte, armazenamento temporário e desembaraço alfandegário do material, muitas vezes é a melhor solução para as empresas, que poderão concentrar a sua atenção nas suas atividades fins.

Conforme relata Amato (2000), os “clusters”, ou conglomerados conferem aos seus membros (empresas e fornecedores), condições excepcionais no que se refere às negociações. Nos conglomerados se observa o aumento da concorrência, e como tal, há maior busca da eficiência de ambas as partes. Isso pode tanto provocar maior interesse em se estabelecer parcerias com o objetivo de assegurar a competitividade, como, ao contrário, conduzir a um aumento das transações pontuais do tipo ganha-perde em razão da própria concorrência. Tradicionalmente não se tem relatado a formação habitual de cartéis. Isso, provavelmente, se deve às facilidades de agregação de novos membros que desmotivam tal prática. Os “clusters” apresentam, via de regra, uma vocação natural para as atividades, o que em geral cria uma cultura calcada na busca da excelência.

Em geral a formação de parcerias, quando se adota o JIT externo, faz com que muitos fornecedores posicionem suas instalações nas proximidades dos seus clientes. Essa postura estratégica por parte do fornecedor visa proporcionar melhor atendimento e, em alguns casos atender às exigências do seu cliente. Apesar do investimento exigido em infra-estrutura, um relacionamento sólido poderá compensar tais custos, através de uma demanda previsível e o estabelecimento de preços justos.

2.2.2.3 Natureza da atividade

A natureza da atividade não se caracteriza, por si só, como um fator condicionante de políticas de relacionamento entre empresas e fornecedores, mas ela poderá conferir às empresas certas características que conduzirão a comportamentos típicos. O ramo de atuação de uma empresa poderá determinar a sua localização geográfica como resultado de estudos referentes à infra-estrutura, incentivos fiscais, fontes de matéria-prima e custo da mão-de-obra.

Uma empresa poderá auferir benefícios, caso se localize próximo dos seus fornecedores de matéria-prima. Isso pode ocorrer nos casos em que a empresa é de menor porte que seus fornecedores, no caso inverso, nota-se uma atração dos fornecedores para as proximidades da empresa. Naturalmente essa decisão deverá levar em conta o mercado consumidor, que poderá indicar o contrário.

A busca de mão-de-obra adequada também poderá condicionar a localização de uma empresa, seja pelo seu custo, seja pela sua qualificação.

Em função da natureza das suas atividades, poderão ser concedidos incentivos e isenções fiscais que poderão pesar na escolha de locais para a instalação de empresas. Por

outro lado, pode haver rejeição a determinadas empresas em razão do impacto ambiental que podem causar.

Alguns ramos de atividade podem conduzir a uma situação de monopólio por parte do fornecedor. A classe dos fornecedores monopolistas, citada por Dias (1996), tende a fazer imposições aos seus clientes, que podem ir desde o estabelecimento dos níveis de preços praticados, a definição das condições de pagamento e o estabelecimento do tamanho do lote, entre outras.

2.2.2.4 Quantidade de fornecedores concorrentes

A concorrência entre fornecedores, sobretudo no ambiente convencional, dá mais opções de escolha por parte da empresa. Em um ambiente onde existe monopólio de determinado fornecedor, a empresa terá que se sujeitar às exigências deste ou buscar outros meios, talvez mais onerosos de suprir-se de matéria-prima. Ainda, a existência de um pequeno número de fornecedores facilitará a criação de cartéis, que causarão efeitos semelhantes.

A existência de várias opções, em termos de fornecedores, dá à empresa maior liberdade de escolha, conferindo-lhe maior poder de negociação. Isso, num ambiente JIT, permite à empresa ser mais criteriosa na escolha dos seus parceiros comerciais, ao mesmo tempo que induz os fornecedores a se adequarem às exigências do mercado. No ambiente convencional, as vantagens imediatas às empresas parecem ainda maiores, a incerteza em relação a preços e demanda, para os fornecedores, é bastante acentuada.

Por outro lado, a existência de um número reduzido de fornecedores e, em consequência, pouca ou nenhuma concorrência entre eles provoca um desequilíbrio em favor do fornecedor, com o possível surgimento de monopólios ou cartéis. A empresa se vê enfraquecida no seu poder de negociação e terá que se sujeitar às regras impostas pelo mercado ou buscar soluções como alianças horizontais ou, ainda, a verticalização da produção.

2.2.2.5 Porte

O porte de uma empresa, geralmente determina o seu poder de negociação. A diferença de porte entre a empresa e seu fornecedor poderá gerar desequilíbrio em favor de um deles.

Na medida em que a empresa domina uma parcela significativa do mercado consumidor, apresenta solidez financeira, detém tecnologia de ponta ou apresenta outros

diferenciais significativos, pode até mesmo compensar a diferença de porte em relação aos seus fornecedores.

Assim como a quantidade de fornecedores pode definir quem impõe as condições de mercado, num relacionamento onde há grande diferença de porte entre as partes, o maior, em geral é quem define as regras desse relacionamento. Quando o fornecedor é uma empresa de maior porte e, em consequência com maior poder de negociação, a tendência é que passe a ditar os procedimentos. Neste caso a empresa não tem poder para adotar um relacionamento de parceria ou simbiótico, a menos que tais procedimentos sejam adotados na outra empresa. É possível que a empresa tenha que se sujeitar às regras impostas pelo fornecedor. Deve-se buscar, no entanto, condições de negociação que se aproximem ao máximo das desejadas em termos de tempo, custo, quantidade e qualidade do material a ser adquirido. A situação abordada tende a se aproximar do tratamento mantido no sistema convencional e a manutenção de uma base mais extensa de fornecedores é comum (LIMA, 2000).

Nessa situação, o fornecedor exerce uma relação de poder em relação à empresa, manipulando decisões de preço, prazo de entrega e condições de pagamento, entre outras.

2.2.2.6 Nível tecnológico

O nível de tecnologia de ambos (empresas e fornecedores) é um dos fatores que têm condicionado significativamente a forma de relacionamento entre eles.

Hoje, os recursos eletrônicos de processamento e troca de dados e informações disponibilizam uma série de opções inimagináveis bem recentemente. Essas opções conduziram a posturas administrativas totalmente inovadoras, consideradas há pouco, até mesmo inaceitáveis. O suprimento automático dos estoques por parte do fornecedor é um dos exemplos marcantes dos efeitos revolucionários da tecnologia da informação.

Mais do que nunca, os meios eletrônicos estão sendo utilizados entre as empresas. O comércio eletrônico é uma realidade que contagia toda a cadeia logística, desde os consumidores até os fornecedores de matéria-prima.

2.2.2.7 Cultura organizacional

A cultura organizacional, definida por Montana e Charnov (1998), como a soma total dos valores, costumes, tradições e propósitos que fazem com que a empresa seja singular, é, inquestionavelmente um dos fatores condicionantes de formas de relacionamentos entre as empresas e seus fornecedores.

Os resultados mais evidentes das diferenças culturais entre as empresas, podem ser observados nas fusões, aquisições e “*joint-ventures*”. Robbins (2000), relata que grande parte dos casamentos empresariais, não obtém sucesso, em razão das significativas diferenças de culturas organizacionais.

No entanto, desde que avaliadas e tratadas adequadamente, as diferenças entre culturas organizacionais, não se constituirão necessariamente em fatores impeditivos a um relacionamento que possa trazer vantagens mútuas.

2.3 Gestão de estoques

Aceito como um recurso produtivo que no final da cadeia de suprimentos criará valor para o consumidor final, os estoques assumem papel ainda mais importante. Atualmente as empresas procuram, de alguma forma, a obtenção de uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes, e a oportunidade de atendê-los prontamente, no momento e na quantidade desejada, é geralmente facilitada com a administração eficaz dos estoques.

Os estoques têm a função de funcionar como reguladores do fluxo de negócios, uma vez que a velocidade com que as mercadorias são recebidas é usualmente diferente da velocidade com que são utilizadas. (MARTINS e ALT, 2003)

Ballou (2001) justifica a necessidade de um sistema de estocagem pelo fato que, em geral, a demanda não pode ser prevista com exatidão. Para conseguir a coordenação perfeita entre o fornecimento e a demanda, a produção teria que responder instantaneamente, e o transporte teria que ser perfeitamente confiável com o tempo de entrega zero, e isto não está disponível a custos razoáveis, para uma empresa.

Conseqüentemente, as empresas usam estoques para melhorar a coordenação da oferta/procura e para reduzir os custos totais. Portanto, Ballou (2001) afirma que a estocagem transforma-se em uma conveniência econômica mais do que em uma necessidade, uma vez que os custos totais são justificados na compensação com custos de transporte e de compra.

Porém a questão crucial parece ser empregar apenas estoque suficiente para um bom equilíbrio econômico entre os custos de armazenagem, compra e transporte possa ser alcançado.

Ainda na discussão das razões para a estocagem, Ballou (2001) lembra que o marketing está freqüentemente preocupado com o quão um produto está disponível no mercado, de forma que a armazenagem costuma agregar valor ao produto. Isto é, armazenando um produto próximo aos clientes, o tempo de entrega pode ser reduzido ou o

suprimento pode ser prontamente disponibilizado. Portanto a presença desses estoques ao cliente pode não apenas manter as vendas mas realmente aumentá-las.

O gerenciamento de estoques está diretamente relacionado com a previsão de demanda. Bowersox e Closs (2001) comentam que as decisões que envolvem estoques são de alto risco e de alto impacto. Sem um estoque adequado, por exemplo, a atividade de marketing poderá detectar perdas de vendas e declínio da satisfação dos clientes. O mesmo acontece com o planejamento de estoques na produção, onde faltas de matérias-primas podem parar linhas de produção ou alterar programações da produção, por sua vez, aumenta os custos e a possibilidade de falta de produto acabado.

A previsão de demanda é classificada como um pré-requisito necessário para a maioria das atividades organizacionais. Onde, sem uma estimativa do futuro, não é possível planejar o nível de atividades que está sendo esperado e, portanto, não é possível estimar os recursos necessários. As previsões orientam o planejamento e a coordenação de sistemas de informação logística. Previsões são projeções de valores ou quantidades que provavelmente serão produzidas, vendidas e expedidas, podendo ser representadas em unidades ou em valores monetários e podem ser elaboradas por item, por cliente, ou por grupos de itens e de clientes (BOWERSOX e CLOSS, 2001).

Fleury et al. (2000) descreve a importância do processo de previsão de vendas para o negócio. Em especial no setor atacadista/varejista, o autor comenta, que as grandes redes de varejo, até mesmo no Brasil, adquiriram a capacidade de gerar e coletar informações em massa sobre o comportamento de suas vendas, por meio da automação de seus pontos de venda (PDVs). A automação de um PDV significa a coleta em tempo real, nas caixas registradoras, da quantidade e dos tipos de produtos vendidos, bem como sua posterior armazenagem em base de dados.

A fantástica quantidade e a disponibilidade de dados de vendas coletados permitem a realização de análises relativamente sofisticadas em diversos níveis de agregação num curto espaço de tempo. É possível analisar os hábitos de compras dos consumidores, o impacto de promoções, avaliar o sucesso no lançamento de um novo produto, além de prever o volume de vendas com maior precisão.

A adoção da tecnologia de automação dos PDVs geralmente apresenta-se associada à adoção da tecnologia de intercâmbio eletrônico de dados (EDI), segundo Fortuna (1999) a rede EDI liga a empresa compradora, seu fornecedor, o banco que desconta ou cobra as duplicatas, a transportadora das mercadorias e a seguradora que protege o produto de acidentes.

Há portanto uma diminuição da interface humana nas transações entre organizações, reduzindo a necessidade de ligações telefônicas interurbanas ou internacionais e a confirmação de pedidos ou cotações. Portanto é seguro, reduz custo de comercialização e reforça as parcerias entre clientes e fornecedores.

A transmissão eletrônica, em tempo real, das vendas de cada produto no varejo para o fabricante visa conforme Fleury et al. (2000), desencadear a rápida reposição do estoque consumido, e isto constitui um dos fundamentos principais do movimento de “*Efficient Consumer Response*” (ECR) ou Resposta Eficiente do Consumidor.

Percebemos que a efetiva integração da cadeia de suprimentos passa pelo desenvolvimento de um esforço coordenado de previsão de vendas entre fabricantes e seus fornecedores. Lembrando que regimes de fornecimento enxuto como o ECR, não elimina a necessidade de previsão de vendas por parte de fabricantes e seus fornecedores. Uma vez que a transmissão em tempo real do consumo do varejista apenas sinaliza para o fabricante reposição dos produtos tão logo seja possível. A aquisição de insumos e a programação da produção no fabricante de bens de consumo são decisões que ainda dependem de previsões de vendas para serem tomadas.

2.3.1 Políticas de gestão de estoques

Segundo Bowersox e Closs (2001), o gerenciamento de estoques é um processo integrado onde são obedecidas políticas da empresa e da cadeia de valor em relação aos estoques. Estas políticas podem ser divididas em três tipos de abordagem.

Na abordagem reativa, o sistema reativo de estoque responde as necessidades de controle de estoques de uma empresa ao longo do canal de distribuição. Os pedidos de ressuprimento são emitidos quando o estoque disponível cai abaixo de um mínimo predeterminado. A quantidade pedida é geralmente baseada em algum cálculo de lote, embora possa ser uma quantidade variável, em função dos níveis de estoques do momento e de um nível mínimo predeterminado.

Já na abordagem de planejamento, os métodos de planejamento de estoques usam bases de dados comuns para coordenar necessidades de estoques nos diversos locais ou elos da cadeia de agregação de valor. O planejamento pode ocorrer no depósito da fábrica para coordenar a vinculação e a entrega dos estoques em diversos centros de distribuição, ou para coordenar as necessidades de estoques entre diversas empresas de um canal de distribuição. Dois métodos de planejamento de estoques são citados, destaque para o método do

planejamento das necessidades, que leva em conta os diversos estágios de distribuição e as características de cada estágio. Este método é baseado na demanda dos clientes, a qual não é controlada pela empresa. Estas incertezas da demanda dos clientes determinam os níveis necessários de estoque.

A abordagem híbrida, um sistema combinado de gerenciamento de estoques pode ser usado para contornar alguns dos problemas inerentes a qualquer método, de planejamento ou reativo. Este sistema adaptado de gerenciamento híbrido combina os princípios reativos e de planejamento de estoques. O princípio de um sistema adaptável reside no fato de que a demanda dos clientes deve ser tratada geralmente como independentes. A característica principal de um sistema adaptável de gerenciamento de estoque é o fato de que ele muda à medida que as condições se alteram. Um sistema adaptável de gerenciamento de estoques deve ajustar-se aos locais e as datas, alterando-se em conformidade com os locais e as épocas do ano.

2.4 Contextualização do Varejo

Existem inúmeras definições de varejo que, em essência, referem-se à comercialização direta junto ao cliente final, independente das mais variadas formas como serão aqui apresentadas.

Levy e Weitz (2000) colocam que o varejo adiciona valor ao produto e serviço. Acrescentam que o varejo é uma atividade comercial que providencia as mercadorias e os serviços desejados pelos clientes. Esses conceitos comprovam que, há décadas, o consumidor vem se apresentando como o foco central da atividade varejista, pois é para satisfazer seus desejos e necessidades que a atividade existe.

O conceito de Kotler (1998) complementa os conceitos anteriores, onde um varejo, ou loja de varejo é qualquer empresa cujo volume de vendas decorre, principalmente, do fornecimento por unidade ou pequenos lotes.

Estes conceitos ficam claro que, mesmo que a empresa seja fabricante do produto, se o mesmo for vendido diretamente ao consumidor final, essa empresa pertence à área do varejo.

Las Casas (1994) cita que o varejo funciona como uma unidade de negócio com atividade de comprar mercadoria de fabricantes, de atacadistas e de outros distribuidores e vender direto ao consumidor final. Cabe ressaltar que nem toda atividade de varejo é feita em lojas. Há, por exemplo, o chamado marketing direto, além de outros.

Segundo Parente (2000), apesar da maior parte das receitas varejistas vir do varejo com loja, o crescimento das compras virtuais é bem mais expressivo. Ainda segundo o autor, o varejo sem loja utiliza ferramentas como marketing direto, vendas diretas, máquinas de vendas e varejo virtual.

Para Stanton (1984), existem os outros tipos de varejo que dispensam o espaço físico. Estes são denominados de extralojas, tais como, o reembolso postal, a porta em porta, a venda por telefone, as máquinas de vender e, o comércio eletrônico.

2.4.1 Características do setor supermercadista

Segundo Rojo (1998), as lojas que comercializam alimentos são classificados em duas categorias, as de auto-serviço e as tradicionais.

As lojas de auto-serviço são aquelas que têm como características fundamentais o “*check out*”, com caixa registradora, terminal de ponto de venda (PDV), máquinas de calcular ou qualquer outro equipamento que permita a soma e conferência das compras. Além disso, têm carrinhos ou cestas à disposição dos fregueses. A maioria dos produtos, nesses estabelecimentos, é disposta de maneira acessível para permitir aos fregueses se auto-servirem.

Já as lojas tradicionais são aquelas em que é necessária a presença de vendedor ou balconista e em que, o cliente precisa de maior atenção e informação a respeito do produto. Nessas lojas, é indispensável uma equipe de vendas.

O setor supermercadista é considerado, hoje, um dos mais prósperos e evoluídos ramos do varejo nacional brasileiro, contribuindo de forma decisiva para o desenvolvimento econômico e social do país.

Harb (2005) comenta, que as modernas técnicas de gestão, a tecnologia da informação, a propaganda em massa, a logística e, a busca constante por novos produtos tem contribuído para o desenvolvimento contínuo do setor supermercadista no Brasil. No âmbito social, o supermercado possibilitou, pela sua eficiência e baixo custo de distribuição, preços baixos, tornando os produtos de alto consumo acessíveis a quase todas as camadas sociais.

2.4.2 As grandes redes supermercadistas no ambiente nacional

O setor supermercadista, um dos mais importantes do varejo nacional, com faturamento real de 95,9 bilhões de reais em 2005 (ABRAS, 2006a), tem passado por grandes transformações. Como principal canal de distribuição dos produtos de consumo básico, o

setor absorveu os impactos positivos do Plano Real, que elevou o poder aquisitivo da maioria da população. No entanto, em contrapartida, a redução drástica da inflação significou a perda de uma expressiva fonte de receita dos supermercados, os altos ganhos financeiros. Com isso, as empresas estão procurando aumentar a eficiência operacional e atrair os consumidores para as suas lojas em um mercado cada vez mais competitivo. Além disso, atraídos pelo potencial do setor supermercadista no Brasil, verificou-se a entrada de vários grupos estrangeiros no País. Outro fato diz respeito à onda de fusões e aquisições, que está elevando o grau de concentração do setor nas grandes redes de supermercados (RAMIRO, 2002).

Considerando o ano de 2001, somente as seis maiores redes representam mais de 41% do total do faturamento global do setor, portanto necessário se faz, algumas considerações a esse respeito após a análise da Tabela 1.

Tabela 1 – Maiores empresas supermercadistas por faturamento bruto no Brasil em 2001

Classificação	Empresa	Sede	Faturamento (R\$)	%	Lojas	Funcionários
1	CBD*	SP	9.857.529.194	13,6	443	52.060
2	Carrefour	SP	9.236.682.550	12,7	227	45.424
3	Sonae	RS	3.411.418.775	4,7	168	21.028
4	Bompreço	PE	3.222.578.737	4,4	110	19.344
5	Sendas	RJ	2.622.103.758	3,6	84	14.417
6	Wal-Mart	SP	1.482.898.841	2,0	22	6.828
7	J. Martins	SP	1.043.636.663	1,4	62	6.984
8	Zaffari	RS	838.619.778	1,2	22	6.850
9	G. Barbosa	SE	730.670.620	1,0	35	5.764
10	COOP	SP	639.460.422	0,9	17	3.188
11	Bretãs	MG	601.373.942	0,8	34	4.209
12	Angeloni	SC	542.869.554	0,7	17	4.468
13	Líder	PA	431.364.675	0,6	11	3.286
14	Sonda	SP	429.626.401	0,6	9	2.335
15	DMA	MG	417.502.000	0,6	42	3.370
16	Mundial	RJ	412.595.373	0,6	15	2.812
17	Condor	PR	340.713.060	0,5	18	2.715
18	D'avó	SP	285.134.508	0,4	7	1.991
19	Y. Yamada	PA	270.626.023	0,4	12	2.050
20	Bahamas	MG	237.465.998	0,3	17	1.404
Total			37.054.870.872	51,0	1.372	210.527

Fonte: Adaptado de ABRAS (2002, p. 44) pelo autor

* CBD = Companhia Brasileira de Distribuição (Grupo Pão de Açúcar)

A Companhia Brasileira de Distribuição (que engloba as redes Pão de Açúcar, CompreBem, Sendas e Extra), com 556 lojas, fechou 2005 com faturamento de 16,1 bilhões de reais (CBD, 2006). Apesar de pertencer ao empresário Abílio Diniz, o Pão de Açúcar tem capital aberto e associou-se em 1999 ao Grupo Casino, terceiro maior da França. O Grupo Casino acertou a compra de 24% das ações da empresa com direito a voto da rede,

contratando ainda a opção de aumentar sua fatia para 40% no prazo de cinco anos (MARTINEZ, 2001a).

E de fato, em 2005 o empresário fechou um acordo para compartilhar o comando da Rede Pão de Açúcar com o Grupo francês, que aportou 407 milhões de euros, para ampliar a fatia acionária de 24% para 50%. Abílio Diniz continuará Presidente do Conselho de Administração da CBD e será o Presidente do Conselho da “*holding*” de controle. Diniz terá a palavra final na supervisão geral do negócio, com voto de desempate em caso de impasse no tocante à deliberação de matérias relativas ao curso normal dos negócios (LETHBRIDGE, 2005c).

Conforme Martinez (2001a) previu, este negócio representou um reforço de caixa para o Grupo e o fez superar os concorrentes Carrefour e Wal-Mart. Além da experiência em ambiente competitivo, esta parceria trouxe novas tecnologias e o acesso a um sistema global de compras. Além do que, para concorrer com companhias internacionais, o Grupo tem que partir também para as aquisições, e sem esta parceria não teria acesso fácil a crédito barato no exterior para financiar o seu crescimento.

Com mais de um formato, até mesmo com lojas de eletroeletrônicos, o Pão de Açúcar pretende posicionar-se através de lojas populares. O Grupo, com uma ampla estrutura formada por doze centros de distribuição, localizados nas cidades de São Paulo, Brasília, Fortaleza, Curitiba, Rio de Janeiro e Recife, que juntos somam uma área de 350 mil metros quadrados, baseia sua estratégia em novas aquisições (CBD, 2006).

Já o Grupo francês Carrefour, com faturamento de 12,5 bilhões de reais em 2005 (LETHBRIDGE, 2006), construiu seu primeiro hipermercado no Brasil em 1975. Líder do ranking de 1991 a 2000, perdeu a liderança para o grupo nacional Pão de Açúcar (CBD). Além da vice-liderança nacional, o Grupo em nível mundial, também é o segundo maior do mundo. Em 1998, para continuar crescendo, precisou expandir-se através da aquisição de lojas menores. Ao comprar a rede também francesa, Comptoirs Modernes, o Carrefour herdou as lojas Stoc, antes pertencentes às Lojas Americanas. No entanto, em razão destas lojas estarem distantes das suas centrais de distribuição (no Sudeste, Rio Grande do Sul e Brasília), o Carrefour desfez-se de algumas lojas Stoc, vendendo cinco lojas nordestinas (na Paraíba, no Piauí e em Pernambuco) para o Royal Ahold e as duas lojas existentes em Santa Catarina para o Grupo Sonae. Adquiriu também a Rede Mineirão de Belo Horizonte (MG), as 16 lojas da Rede Planaltão, do Distrito Federal, a Rede Roncetti do Espírito Santo e, ainda, as Redes Rainha, Continente e Dallas, todas do Rio de Janeiro. Estas compras se deram em praças onde

já havia lojas da rede, com o objetivo evidente de concentrar para ser mais eficiente (MARTINEZ, 2001b).

Com efeito, só no final da última década, a rede comprou 125 lojas, sendo 112 supermercados. E, mesmo vendendo algumas lojas, acredita-se que a estratégia do Grupo esteja relacionada com aquisições nos Estados do Norte e Nordeste, pois ainda mantém na região três hipermercados, em Manaus, Natal e Recife.

Atualmente o Grupo possui 336 lojas divididas em três formatos, Carrefour (hipermercados), Champion (supermercado de vizinhança) e Dia% (supermercado voltado à classe C) (CARREFOUR, 2006).

A julgar pelo movimento da concorrência, os executivos do Carrefour parecem se preparar para um acirramento da competição. O Grupo já anunciou a ampliação dos investimentos no país, de 600 milhões de reais em 2005 para 800 milhões para 2006 (LETHBRIDGE, 2005a).

O Sonae, maior grupo industrial e maior empregador privado de Portugal, desembarcou no Brasil no final da década de 80, após firmar uma “*joint venture*” com a gaúcha Companhia Real de Distribuição. Inicialmente comprou 26% das ações do Real e, em julho de 1997, adquiriu o seu controle. Na região de São Paulo a trajetória do grupo iniciou-se em 1998 com a compra de quatro hipermercados da Rede Cândia, 13 hipermercados da Rede Mercadorama do Paraná e, em seguida, abriu lojas próprias (JAGGI, 2001).

Em 2001 o Grupo Sonae totalizava 168 lojas, com 21.028 funcionários e R\$ 3,4 bilhões de faturamento (em 1999 era R\$ 1,7 bilhões), sendo considerado o terceiro maior varejista do país (MARTINEZ, 2001c).

Considerava-se os portugueses do Sonae bastante agressivos para o mercado nacional, buscando investir continuamente na expansão e reformulação da sua rede de lojas.

Porém em meados de dezembro de 2005, a Modelo Continente (controladora dos supermercados Sonae em todo mundo) celebrou com o Grupo Wal-Mart um contrato de alienação da totalidade da sua participação na sociedade Sonae Distribuição Brasil, S.A.. A empresa explorava 140 lojas localizadas nos estados brasileiros do Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina e São Paulo com 370 milhares de metros quadrados de área de venda (MODELO CONTINENTE, 2005).

A decisão de concretizar o desinvestimento no mercado brasileiro foi influenciada pela dificuldade da operação em apresentar níveis de rentabilidade superiores ao elevado custo do capital empregado no mercado brasileiro. No comunicado, a empresa também afirma que as elevadas taxas de juro reais praticadas no Brasil colocaram o custo do capital em patamares

extremamente elevados, inviabilizando o negócio. Desde 1989, quando entrou no país, o Sonae investiu 1,3 bilhão de reais a maior parte entre 1997 e 1999 (LETHBRIDGE, 2005b).

Do ponto de vista da Modelo Continente, em nota ao Relatório e Contas Consolidadas e Individuais do Grupo de 2005, o ultrapassar desta situação exigia uma participação ativa no processo de consolidação do setor de varejo brasileiro. Tal como constantemente argumentado pela Modelo Continente, os operadores independentes locais mantêm uma forte vantagem no que diz respeito à componente fiscal e demais questões reguladoras e legais, dada a relevância da chamada economia informal. Assim sendo, a Modelo Continente necessitava uma dimensão muito mais significativa de forma a alcançar economia de escala suficiente para contornar esta desvantagem relativa e potenciar um retorno atrativo do investimento. Para atingir tal escala, necessitava continuar a investir fortemente num país que mantém uma das taxas de juro mais elevadas do panorama mundial e apresenta uma forte volatilidade política e social, o que implica um risco elevado e um referencial de custo de capital proibitivo (MODELO CONTINENTE, 2005).

Paduan (2004) analisou ainda naquele ano por outra forma, citando que o desafio administrativo do Sonae Brasil é expressivo, em alguns indicadores importantes seu desempenho é inferior ao de seus pares. Segundo dados da Associação Brasileira de Supermercados, em 2003, à rede portuguesa vendeu 8.600 reais para cada metro quadrado de loja, 33% menos do que o Pão de Açúcar e o Sendas somados. Em produtividade por funcionário, também não se saíram muito bem. Cada um vendeu, em média, 178.000 reais, 25% menos do que o Carrefour, o melhor nesse quesito. Portanto de todas as grandes redes, a Sonae, naquele ano já se mostrava a mais ineficiente.

Com vendas de R\$ 1,7 bilhão ao ano no Brasil em 2002, o Wal-Mart passou de sexto colocado no ranking nacional naquele ano, para terceiro em 2004, com um faturamento de 6,1 bilhões de reais. E vem tentando conquistar posições e seguir os passos de seu desempenho mundo afora, como pode ser comprovado pelo faturamento de 11,7 bilhões de reais em 2005 no Brasil (LETHBRIDGE, 2005a). A evolução do faturamento do Wal-Mart no país pode ser mais bem observada na Tabela 2.

Tabela 2 – Evolução do faturamento do Wal-Mart no Brasil

Ano	Faturamento (em bilhões de reais)
1998	0,8
1999	1,0
2000	1,2
2001	1,5
2002	1,7
2003	1,9
2004	6,1
2005	11,7

Fonte: Adaptado de Lethbridge (2005a) pelo autor

A expansão do grupo americano Wal-Mart em território brasileiro era esperada, especialmente desde que comprou a cadeia de lojas nordestina Bompreço por 315 milhões de dólares em 2004. Com o Sonae, a rede estende sua atuação para o sul e encosta-se ao Carrefour em poderio de escala. De acordo com executivos do grupo, todas as bandeiras do Sonae serão mantidas (LETHBRIDGE, 2005b). Assim o Wal-Mart passa agora a contar com 295 lojas espalhadas por 17 das 27 unidades da federação brasileiras.

Reina a percepção de que, a partir de agora, o crescimento não é simplesmente uma opção para o Wal-Mart, redes menores, como a gaúcha Zaffari, também são consideradas alvos para uma possível compra.

O Wal-Mart tem dinheiro para comprar, a companhia teve em 2005, 14 bilhões de dólares disponíveis para investimentos fora dos Estados Unidos. É um volume de recursos capaz de comprar as ações do Pão de Açúcar quatro vezes (LETHBRIDGE, 2005a).

Nos Estados Unidos, é líder inconteste, abrigando mais de quatro mil unidades e empregando 1,1 milhão de funcionários. A gigante do varejo norte americano, que com um faturamento mundial de US\$ 230 bilhões no ano de 2003, arrecada mais que o Produto Interno Bruto de 169 dos 192 países do mundo (GUROVITZ, 2005).

Frente a esse cenário de mudanças no setor supermercadista, constata-se que algumas redes foram adquiridas. E outras estarão sendo constantemente assediadas na tentativa de serem incorporadas por estas grandes. A Tabela 3 mostra como ficou o cenário no ano de 2005, frente ao mostrado pela Tabela 1, no ano de 2001.

Tabela 3 – Maiores empresas supermercadistas por faturamento bruto no Brasil em 2005

Classificação	Empresa	Sede	Faturamento (R\$)	%	Lojas	Funcionários
1	CBD	SP	16.168.968.046	16,86	556	62.803
2	Carrefour	SP	12.546.232.768	13,08	399	48.072
3	Wal-Mart	SP	11.731.759.991	12,23	295	50.112
4	Zaffari	RS	1.410.185.010	1,47	26	7.727
5	G. Barbosa	SE	1.227.023.563	1,28	35	6.730
6	DMA	MG	1.212.276.038	1,26	68	7.000
7	Bretãs	MG	1.144.635.735	1,19	44	6.655
8	COOP	SP	1.076.619.724	1,12	22	3.682
9	Angeloni	SC	992.810.531	1,04	19	6.065
10	Prezunic	RJ	781.709.800	0,82	15	12.000
11	Y. Yamada	PA	767.725.801	0,80	16	4.668
12	Condor	PR	765.895.534	0,80	22	3.820
13	Sonda	SP	752.195.264	0,78	12	3.700
14	Líder	PA	733.881.395	0,77	11	5.564
15	Baiana	BA	496.123.154	0,52	424	3.660
16	Savegnaro	SP	424.125.485	0,44	17	1.694
17	Gimenes	SP	423.298.693	0,44	28	2.219
18	Carvalho	PI	405.905.643	0,42	39	2.873
19	Bahamas	MG	397.979.384	0,41	19	1.993
20	D'avó	SP	394.149.650	0,41	7	1.669
Total			53.853.501.209	56,16	2.074	242.706

Fonte: Adaptado de ABRAS (2006a, p. 56) pelo autor

Observa-se, que no ano de 2001, as três maiores redes respondiam por 31% do faturamento global, enquanto que no ano 2005 as três maiores responderam por 42,17%, ou seja, o setor caminha para a concentração cada vez mais forte, onde as redes passam a crescer, principalmente, pela estratégia da aquisição.

Portanto, parece ficar claro, que a liderança do setor supermercadista, está na aquisição de outras lojas, isso porque há ainda muitas redes pequenas que podem ser adquiridas com maior facilidade. E a liderança nesse tipo de negócio representa inúmeras vantagens, entre elas o poder de barganha com os fornecedores, o que aumenta as margens de lucro e dá espaço para, pelo menos em tese, oferecer preços menores ao consumidor.

2.4.3 A realidade supermercadista catarinense

Em Santa Catarina, as dez maiores redes de supermercados respondem por 54% do faturamento global, de um total de 9.098 empresas, entre supermercados, mercados, mercadinhos e fiambreiras. As maiores redes pressionam o aumento do faturamento do setor, que é de quase 2,5 bilhões ao ano, concentrando, cada vez mais, as vendas do setor (ABRAS, 2002), conforme visualizado pela Tabela 4.

Tabela 4 – Maiores empresas supermercadistas por faturamento bruto em Santa Catarina em 2001

Classificação	Estado	Empresa	Sede	Faturamento	Classificação Brasil
1		Angeloni	Criciúma	542.869.554	12
2		Giassi	Içara	145.327.120	31
3		Imperatriz	São José	123.953.562	38
4		Archer	Brusque	77.797.178	57
5		Xande	Florianópolis	51.352.297	84
6		Coop. Vale do Itajaí	Rio do Sul	40.388.357	99
7		Coop. Itapiranga	Itapiranga	39.462.131	102
8		MIG	Maфра	28.290.077	127
9		Bavária	Blumenau	23.323.620	145
10		Myatã	Lages	19.790.925	157

Fonte: Adaptado de ABRAS (2002, p. 97) pelo autor

É relevante ressaltar que o Hipermercado Big não aparece nesta relação em razão de ter seu faturamento bruto considerado, em 2001, globalmente com o Grupo Sonae. Caso fosse possível separá-lo para o Estado, poderíamos colocá-la, de acordo com estimativas do mercado, entre o segundo e o terceiro lugar em Santa Catarina.

O Estado representa hoje 3,95% do mercado nacional segundo pesquisa ABRAS (2006a), possuindo redes de abrangência nacional, estadual, regional e local. De abrangência nacional pode ser destacada a Rede Big (Grupo Wal-Mart) e estadual as redes catarinenses Angeloni, Giassi e Imperatriz.

Não há predominância em todas as regiões do Estado das redes líderes, todavia, as grandes redes, nos últimos cinco anos, realizaram investimentos significativos voltados à expansão nas principais cidades catarinenses (Joinville, Blumenau, Balneário Camboriú, Florianópolis e Lages), sendo que a abertura de lojas em cidades menores torna-se um cenário bastante provável.

3 METODOLOGIA

Pode-se definir pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos. Assim, tem-se que pesquisa é um processo que, a partir da utilização de uma metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos da realidade (GIL, 1994).

O objetivo do método é o de ajudar a compreender, não os produtos da pesquisa, mas o próprio processo. Para tanto, a exigência de qualidade metodológica em trabalhos científicos é uma constante (CASTRO, 1978).

Yin (2001) sugere que os estudos de caso são indicados quando o objetivo da pesquisa é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não são aconselhados quando a finalidade é generalização estatística.

A pesquisa proposta caracteriza como sendo um estudo de caso. Triviños (1987) destaca que entre os tipos de pesquisa qualitativa, o estudo de caso constitui-se num dos mais relevantes. Esse tipo de pesquisa configura-se numa categoria cujo objeto é uma unidade que se analisa em profundidade.

Para Gil (1996), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

De acordo com Bogdan (apud TRIVIÑOS, 1987, p. 134), o tipo de estudo de caso que é usado nesta investigação denomina-se como “estudo de caso histórico-organizacional”, caracterizado pelo estudo sobre a vida de uma organização, em determinado aspecto de sua estrutura.

Como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribuiu, de forma inigualável, para a compreensão do fenômeno organizacional estudado, tanto em nível individual quanto organizacional. Yin (2001) afirma que no campo onde o estudo de caso é empregado, a necessidade surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos, sendo que ele permitiu, pois, uma investigação que preservou as características amplas e significativas dos eventos da vida real, tais como a logística de suprimentos da Rede de Supermercados Imperatriz.

Ademais, o estudo ora proposto se enquadrou na estratégia de pesquisa denominada estudo de caso, de vez que a questão de pesquisa posta à prova é: “Como a Rede de Supermercados Imperatriz encara a logística de suprimentos em suas operações?”.

Segundo Yin (2001, p. 25), questões dessa natureza (“como”) levam a estudos de caso como estratégia de pesquisa escolhida. Isso se deve ao fato de que tal tipo de questão lida com situações operacionais que necessitam ser traçada ao longo do tempo, em vez de serem encaradas como meras repetições ou incidências. Além dessa justificativa, some-se o fato de que o estudo de caso é a estratégia mais adequada para se examinar acontecimentos contemporâneos por permitir outras fontes de evidência que alguns estudos não permitem, como: observação direta, aplicação de questionários e realização de entrevistas.

A abordagem qualitativa do estudo de caso pode conter apoio quantitativo, porém normalmente a análise estatística não é relevante. Os resultados obtidos são válidos somente para o caso que se estuda. Assim sendo, o grande valor do estudo em questão reside em fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas (TRIVIÑOS, 1987).

O estudo de caso aqui empreendido não representa uma amostragem, e o objetivo foi expandir e generalizar teorias (generalização analítica), e não enumerar frequências (generalização estatística). Assim, a presente escolha por esse método explica-se por tratar-se de uma investigação empírica que investigou um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, buscando estabelecer relação entre os aspectos escolhidos.

Além da natureza qualitativa, o presente estudo de caso classifica-se também em pesquisa exploratória. Esse tipo de pesquisa busca uma familiaridade com o problema, a fim de torná-lo explícito ou com a possibilidade de construir hipóteses (GIL, 1996).

Para Selltiz et al. (apud GIL, 1996) as pesquisas exploratórias na maioria das vezes envolvem levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

A presente pesquisa, é também descritiva, pois tem como objetivo descrever as características de determinado fenômeno. Para Bogdan (apud TRIVIÑOS, 1987, p.128), uma das características da pesquisa qualitativa é ser descritiva, ou seja:

As descrições dos fenômenos estão impregnadas dos significados que o ambiente lhes outorga, e como aquelas são produto de uma visão subjetiva, rejeita toda expressão quantitativa, numérica. Desta maneira, a interpretação dos resultados surge como a totalidade de uma especulação que tem como base a percepção de um fenômeno num contexto. Por isso, não é vazia, mas coerente lógica e consistente.

É muito difícil estabelecer um roteiro rígido que determine a forma como será desenvolvida a pesquisa, pois o estudo de caso caracteriza-se por sua flexibilidade. Contudo, segundo Gil (1996), na maioria dos estudos de casos é possível distinguir quatro fases: delimitação da unidade-caso, coleta de dados, análise e interpretação, e redação do relatório.

Para a escolha da empresa, primeiramente foram feitos contatos com pessoas que tivessem um amplo conhecimento do tema a ser abordado, a fim de saber quais instituições da região da Grande Florianópolis estariam dentro do perfil para o desenvolvimento do trabalho. Constatou-se inicialmente a presença de várias possíveis empresas para o estudo. Entretanto, certas condições eram indispensáveis para a realização da pesquisa. Era necessária uma empresa que estivesse na lista das maiores redes de supermercado por faturamento, em Santa Catarina, e que abrangesse a questão logística dentro do desenvolvimento de suas atividades.

Foi dessa forma, que surgiu o interesse de pesquisa com a Rede de Supermercados Imperatriz, ao constatar-se que ela abrange, dentro de suas atividades, a questão logística. E essa, totalmente desenvolvida na região da Grande Florianópolis, ao contrário de outras, como Angeloni (Criciúma) e Giassi (Içara).

As técnicas de coleta de dados utilizadas neste trabalho agregam dados primários e dados secundários e foram apontadas no delineamento da pesquisa: a entrevista e a análise de documentos, além da observação direta.

O uso complementar de métodos diferentes auxilia no aumento da fidedignidade dos resultados encontrados. Conforme Yin (2001), um ponto forte muito importante da coleta de dados para um estudo de caso é a oportunidade de se utilizar muitas fontes diferentes para a obtenção de evidências.

Foram feitos contatos iniciais por telefone com o Sr. Joceli Boni, Gerente de Logística da empresa. Foi enviado um e-mail contendo o projeto e a explicação de intenções, após os contatos preliminares, o Sr. Boni propiciou para que as entrevistas fossem agendadas.

As entrevistas foram realizadas de forma pessoal com o Diretor Comercial, o Diretor de Marketing e o Gerente de Logística, cujos integrantes, fazem parte da gestão da Rede Imperatriz de Supermercados e foram escolhidas em função das atividades que exercem na empresa, bem como pela relevância para o estudo.

Para Lakatos e Marconi (2001) a entrevista é uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica, proporcionando ao entrevistador, verbalmente, as informações necessárias.

Yin (2001) aborda a entrevista como uma das mais importantes fontes de evidência para um estudo de caso, sendo comum que sejam conduzidas de forma espontânea. Essa

natureza permite que se indague tanto respondentes-chave sobre os fatos de uma maneira quanto peça a opinião deles sobre determinado eventos.

Gil (1996) considera a entrevista uma forma de diálogo assimétrico em que o entrevistador procura coletar os dados e o entrevistado apresenta-se como fonte de informações.

Com base em Malhotra (2001), para obter as informações desejadas, classificou-se ainda, o processo de pesquisa qualitativa, em abordagem direta (os objetivos foram revelados aos respondentes), e a entrevista em profundidade constituiu-se na técnica para obtenção dos dados. Esse tipo de entrevista constituiu uma forma não-estruturada e direta de obter informações, realizada de forma direta, pessoal, na qual um respondente de cada vez foi solicitado a revelar suas percepções e informações acerca do tema perguntado. Seguiu-se um protocolo previamente elaborado, mas não limitante, usando-se ainda o método da sondagem para aprofundar-se e enriquecer os dados obtidos.

Dessa forma, foi realizada uma entrevista semi-estruturada como instrumento de coleta de dados. Triviños (1987) privilegia a entrevista semi-estruturada em virtude da importância da presença do investigador, assim como permite uma liberdade e espontaneidade por parte do entrevistado enriquecendo a pesquisa.

A entrevista semi-estruturada, complementa Triviños (1987), é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante.

Em uma pesquisa de cunho qualitativo, no enfoque de Triviños (1987), não há separações estanques entre a coleta e a interpretação das informações coletadas nas entrevistas, pois existe um fluxo constante de informações que são levantadas, logo após interpretadas, podendo surgir daí novos questionamentos a serem levantados. As condições básicas, entretanto, para que os resultados da pesquisa sejam validados, traduzem-se na busca da coerência, consistência, originalidade e objetivação.

A análise de documentos e a observação direta serviram principalmente para construir e reconstruir o processo de encaminhamento das entrevistas.

Gil (1996) afirma que os documentos, constituem-se em uma fonte de dados já prontos e que são facilmente acessíveis ao pesquisador imaginativo e cheio de recursos. Os documentos são produzidos por outras razões, não vinculados diretamente aos objetivos da pesquisa, e, assim, não estão sujeitos às mesmas limitações, como nas entrevistas e na

observação direta. A presença do pesquisador não altera os dados existentes nos documentos, logo, não são dependentes das muitas possibilidades da ótica dos seres humanos.

Para Yin (2001), as provas observacionais são, em geral, úteis para fornecer informações adicionais sobre o tópico que está sendo estudado. Ele enfatiza que a ida ao lugar do estudo de caso cria oportunidades de se fazer observações diretas, que servirão como outra fonte de evidências em estudos de caso.

Após o término da pesquisa empírica, a etapa seguinte foi à organização das entrevistas e dos documentos, para uma posterior avaliação das informações. Várias leituras e um exame profundo do material coletado permitiram a interpretação dos dados, bem como a elaboração do construto para a verificação de pontos de ruptura dos itens mais relevantes da Rede Imperatriz de Supermercados, conforme a abertura do item 4.2.3 do capítulo 4.

3.1 Limitações da pesquisa

Segundo Lakatos e Marconi (2001), a pesquisa pode ser limitada;

Em relação ao assunto, selecionando um tópico; à extensão, porque nem sempre se pode abranger todo o âmbito onde o fato se desenrola; a uma série de fatores, meios humanos, econômicos e de exigüidade de prazo, que podem restringir o seu campo de ação.

A abordagem do construto para o monitoramento dos itens mais relevantes da Rede Imperatriz, surgiu da necessidade de se identificar apenas os pontos de ruptura, durante o período de 10 de julho a 24 de julho de 2006. Não foi objeto deste trabalho, a aplicação direta de qualquer técnica de amostragem para a determinação do índice geral de ruptura dos mais de 18.000 produtos disponíveis em linha, em razão da exigüidade de tempo e meios humanos. A observação de qualquer resultado, nesse sentido, requer um período por demais extenso, o que torna inviável tal procedimento.

O método utilizado nesta pesquisa, o estudo de caso, embora possa permitir uma verificação completa e profunda das variáveis escolhidas dentro da organização analisada, caracteriza-se por estar limitado à situação estudada, não permitindo generalizações de seus resultados e conclusões para outras organizações. Ou seja, este estudo específico fica limitado à Rede de Supermercados Imperatriz, não podendo ser, necessariamente, aplicado a outras empresas do mesmo ramo.

4 O CASO REDE DE SUPERMERCADOS IMPERATRIZ

Este capítulo aborda, primeiramente, informações sobre a empresa em estudo, tais como um breve histórico, seu posicionamento no mercado nacional e catarinense, área de atuação, posição estratégica, constituição do “mix” de produtos e a operacionalização do Centro de Distribuição dos produtos secos.

No último tópico do capítulo, apresenta-se a discussão dos resultados e sua relação com a bibliografia que direcionou os caminhos da pesquisa.

4.1 Perfil da Empresa Estudada

A empresa em estudo, iniciou suas atividades em 14 de agosto de 1974 quando o casal de agricultores, Vidal Procópio Lohn e Vilza Maria Lohn, inauguraram uma pequena loja em decorrência da construção de um armazém para atender às necessidades das famílias da região de Santo Amaro da Imperatriz. O fortalecimento do projeto profissional deu-se durante os anos 70, onde foram abertas seis lojas na região continental de Florianópolis.

A história da Rede Supermercados Imperatriz assemelha-se em muito com a rede varejista canadense Steinberg's, citada por Mintzberg et al. (2000), que começou com uma pequena loja de produtos alimentícios em Montreal, no ano de 1917, e cresceu a ponto de ter vendas em vários bilhões de dólares, a maior parte das quais em operações de supermercado. Em vários aspectos, ambas se encaixam em um modelo empreendedor, baseado na visão do líder, que decide a hora de expandir e mantém o controle de todas as operações.

No caso Steinberg's duas reorientações importantes de estratégia marcaram as suas seis décadas de reinado, a entrada em auto-serviço nos anos 30 e em “*shopping centers*” nos anos 50. De forma ousada, mas com bastante cautela, o Sr. Sam Steinberg, foi o arquiteto das estratégias, agindo em um negócio concentrado tinha condições de executar movimentos rápidos e bem focados.

Com relação à Rede Imperatriz, em 1980, buscando ocupar uma posição significativa no mercado, foi inaugurada a primeira loja em Florianópolis. Nessa época, a direção das lojas passou a ser dos filhos do casal, em decorrência da morte de Vidal Lohn.

Em 1993, é inaugurada uma loja no Beiramar Shopping, tornado em 1997, a primeira loja a possuir atendimento 24 horas no Estado de Santa Catarina. No final dos anos 90, o Imperatriz expandiu suas atividades para as cidades de Rio do Sul e Imbituba.

Investiram ainda numa loja no Shopping Itaguaçu e outra em Balneário Camboriú, sendo prevista ainda a inauguração de outra nova loja, localizada em Ingleses, Florianópolis.

Mesmo concorrendo com grandes grupos nacionais e até internacionais, a trajetória de crescimento da rede de Supermercados Imperatriz, quando comparada com a história dos hipermercados no Brasil, pode ser descrita como excepcional, pois a evolução e a sobrevivência neste mercado vem se tornando cada vez mais difícil em todo o mundo.

Segundo ranking da Abras (2002), o Supermercado Imperatriz saltou do 76º lugar na classificação de 1998 para a 53ª posição em 1999. Obteve, no exercício de 1999, um faturamento de 74,3 milhões de reais. O ritmo acelerado de crescimento confirmou-se em 2000, quando a empresa saltou da 53ª posição em 1999, para 43ª na classificação nacional. Seu faturamento em 2001 foi de 123,9 milhões de reais, representando um crescimento da ordem de mais de 65 pontos percentuais. O que dimensiona hoje, a terceira maior empresa supermercadista em faturamento do Estado de Santa Catarina e a 38ª posição a nível nacional.

A Rede Imperatriz possui dezoito lojas, sendo distribuídos na região da Grande Florianópolis e outras em Rio do Sul, Balneário Camboriú e Imbituba, variando no tamanho das lojas entre 850 a 2.500 m².

Sua estratégia, conforme a afirmação do Diretor de Marketing da Rede Imperatriz, é a de ser loja de vizinhança. Isto é, lojas instaladas em bairros e preocupadas em manter proximidade com os clientes, por isso, existe em toda rede uma abordagem diferenciada para fidelizar os consumidores e criar uma afinidade.

As lojas da Rede Imperatriz são pequenas. O objetivo é atender à vizinhança, disponibilizar produtos de acordo com as necessidades dos consumidores daquela região e criar um vínculo mais afetivo entre a empresa e os clientes.

Com uma divisão entre bazar, bebidas, carnes, frios, higiene, hortifrutigranjeiros, laticínios, limpeza, mercearia e produção (confeitaria e padaria), a Rede conta com uma variedade de produtos que gira em mais de 18 mil itens.

No “mix” de produtos dentro da Rede Imperatriz tem-se basicamente, a marca líder, uma segunda marca e outra que tenha preço competitivo. Não há dentro de todas as linhas muitas variações desta composição, com exceção de alguns produtos especiais que se apresentam com inúmeras variedades exatamente para que haja um estímulo ao seu consumo, ou seja, que o consumidor enxergue as variedades e acabe comprando por impulso, como é o caso do azeite de oliva. Diferentemente do arroz ou do feijão, que não há necessidade de se trabalhar com mais de três marcas, pois além de não haver necessidade faltaria espaço físico para inúmeras marcas.

Para abastecer toda a Rede, os administradores resolveram no ano de 1995, instalar um Centro de Distribuição de Mercadorias (CD). Os motivos que levaram a isso foram: redução de custo; economia de tempos; tamanho das lojas (falta de estrutura para receber todos os fornecedores e estocar todas as mercadorias); combate à ruptura (falta de produto na gôndola) e reposição mais rápida.

O CD dos produtos secos está localizado na BR 101, km 204, nº 2.307 em Barreiros – São José/ SC. Possui uma área de 5.300 m² com dois galpões, um de armazenamento de bebidas e outro onde concentram o maior número de SKU's (caixas ou produtos em sua embalagem original). Já o Centro de Distribuição dos produtos refrigerados está localizado nas mediações do Shopping Itaguaçu, porém não foi objeto de estudo nesse trabalho.

A Rede Imperatriz não executa o transporte de cargas dos fornecedores até o Centro de Distribuição, essas são transportadas por algumas operadoras de transporte, tais como: SantoAnjo Cargo, Mercúrio, Expresso Joaçaba, Müller e JR.

A Central de Distribuição do Supermercado Imperatriz possui onze caminhões, que são responsáveis, tão somente pelo abastecimento de todas as lojas, inclusive as de Rio do Sul, Balneário Camboriú e Imbituba. Desses onze caminhões, sete transportam cargas secas e os outros transportam cargas refrigeradas.

Os produtos são acondicionados em embalagens denominadas “*pallets*” para facilitar o controle, armazenamento, transporte e mensuração. No Brasil, adota-se o Pallet Padrão Brasil (PBR) cuja dimensão é: 1,20 metro de comprimento e 1,00 metro de largura.

Os galpões do Centro de Distribuição dos produtos secos possuem estruturas com vários andares onde são locados os “*pallets*”. Eles são dispostos de acordo com as categorias adotadas pela empresa, tais como: cereais; enlatados; biscoitos; bebidas quentes; perfumaria; bebidas frias e bazar. Cada galpão possui várias filas divididas em colunas, que recebem o nome de gavetas. Nos andares mais altos, estão os produtos que chegaram mais recentemente, nos baixos, os que estão mais tempo. Isso se deve ao fato de ser adotado o método de saída de mercadorias (estoque) PEPS – primeiro que entra é o primeiro que sai –, ou seja, a mercadoria que está a mais tempo no estoque é a primeira a ser encaminhada para as lojas, devido ao prazo de validade.

O processo inicia-se determinando o máximo e o mínimo de cada produto. Quando o cliente compra uma determinada mercadoria, ao passar na caixa registradora, automaticamente diminui a quantidade do produto na loja e vai-se compondo o pedido de mercadorias. Quando o produto atingiu o nível mínimo e feito o pedido de reposição ao Centro de Distribuição.

Todo produto tem uma quantidade máxima e mínima. Máxima é o que cabe na gôndola e corresponde à quantidade disponível para atender a loja até a próxima reposição, e mínima é o ponto de reposição.

As informações dos pedidos de mercadorias são feitas diariamente e enviadas através de “modems”. O número de vezes da reposição durante a semana depende de cada loja, algumas são abastecidas diariamente, outras três vezes por semana e assim por diante.

Quando o pedido chega ao CD, separam-se as mercadorias e estas são embarcados em conformidade com os pedidos de reposição de estoque da loja solicitante.

O Centro de Distribuição da Rede de Supermercados Imperatriz é responsável por receber as mercadorias dos fornecedores, estocá-las, separá-las e alimentar 97% das mercadorias, ente secos (produtos de mercearia), refrigerados e vegetais. Os outros 3% são mercadorias específicas de cada região ou produtos com baixíssimo ciclo de vida (pães, iogurtes) que são entregues pelos fornecedores nas próprias lojas.

4.2 Discussão e Análise dos Resultados

A fim de atingir os objetivos propostos neste trabalho e para uma melhor compreensão do estudo de caso, apresenta-se a seguir, a análise dos resultados das entrevistas que, confrontados com a fundamentação teórica, permitem um entendimento mais profundo do tema em estudo.

4.2.1 A estrutura organizacional de logística

A Rede de Supermercados Imperatriz possui quatro grandes áreas dentro da empresa, que são a área comercial e compras; marketing, manutenção e obras; financeiro; e recursos humanos. A logística é um departamento que está ligado à diretoria financeira.

Bowersox e Closs (2001) exprimem que todas as empresas, sem exceção, executam atividades logísticas, para atingir seus objetivos empresariais. A diferença se revela no nível de importância em que é tratada dentro da organização empresarial. Em realidade, a logística está em constante transformação, mesmo que esteja fragmentada em diferentes áreas.

A visão predominante da logística da Rede de Supermercados Imperatriz é operacional e fragmentada em nichos verticais, onde não é tratada como componente estratégico pela alta Administração. E quando procedimentos logísticos são aplicados, são realizados de forma

pontual e não pelo conhecimento consciente ou pela importância representada dentro da organização.

Vale lembrar aqui o conceito de estratégia de Wright (apud MINTZBERG et al., 2000), como planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização.

A experiência do Imperatriz com logística pode ser comparada a fase de Integração Flexível, descrita por Novaes (2001), onde a automação comercial fruto do desenvolvimento da informática, viabilizou o surgimento de entre outras coisas, o código de barras. Aliada ao uso de “*check-outs*” permite integrar de forma flexível às operações de vendas em supermercado, já que os produtos que passam pelo ponto de venda são registrados em um sistema computacional, que no final de um período determinado, efetua um balanço entre vendas e estoque disponível acompanhado em tempo real pelo depósito ou centro de distribuição.

A próxima fase, Integração Estratégica, descrita por Novaes (2001), onde a logística não é somente tratada em torno de elementos físicos e operacionais, e sim por um salto qualitativo, tratado de forma estratégica, buscando aumentar a competitividade e gerar novos negócios, ainda não é encarada pela Rede Imperatriz. Na medida que, o Departamento de Logística, conforme menção da Gerência ao construto 1 sobre considerações do planejamento a longo prazo, dentre suas atribuições, destaca apenas o recebimento e inspeção, armazenagem e manuseio das mercadorias que chegam no Centro de Distribuição da Rede.

Já outras atividades, mais estratégicas, relacionadas com a obtenção de produtos de fornecedores externos, tais como execução do planejamento de recursos, localização de fontes de suprimento, negociação, colocação de pedidos, e garantia de qualidade, são de responsabilidade e coordenados pela Diretoria Comercial.

Na concepção de Bowersox e Closs (2001), o principal objetivo da logística de suprimentos é dar apoio à produção ou à revenda, proporcionando compras em tempo hábil, ao menor custo total. Como visto para contemplar esse objetivo a Rede Imperatriz utiliza muito mais a Diretoria Comercial do que a Gerência de Logística, que por sua vez está subordinado a Diretoria Financeira.

Em consequência, o treinamento em logística no Imperatriz é pouco significativo. Apesar de não ter sido diagnosticado nenhuma programação de treinamento, o Gerente de Logística afirma no construto 1, que dos 65 funcionários do Departamento de Logística, 40% receberam algum tipo de treinamento em logística nos últimos anos.

Muitas empresas, atualmente, usam modelos gerenciais tradicionais baseados na departamentalização. Isso impacta de forma negativa em aspectos importantes para o sucesso organizacional, tais como flexibilidade, rapidez e custo.

Por isso, as organizações estão sendo pressionadas pelo mercado a adotar novas formas de gestão logística, que na sua base está o gerenciamento integrado das diferentes áreas de uma organização.

O conceito de administração integrada da logística representa o tratamento das diversas atividades como um sistema integrado. Significa a necessidade de entender que o bom desempenho da logística não depende, tão somente, da otimização de suas atividades primárias em termos de transporte, estoque e processamento de pedidos, mas sim da interação destas com as diferentes áreas funcionais da organização (LAMBERT et al., 1998).

Certamente a integração dessas atividades representa um grande desafio para a Rede de Supermercados Imperatriz. É necessária uma mudança de paradigma em relação ao estilo tradicional de gerenciamento, fortemente influenciado pela departamentalização. Todavia, essa integração em sentido mais amplo passa pela integração interna.

Bowersox e Closs (2001) relacionam uma série de barreiras à integração interna:

a) Estrutura organizacional, as organizações normalmente estão acostumadas a dividir autoridade e responsabilidade, inibindo a cooperação. Os membros da organização se concentram naquelas responsabilidades funcionais, nas quais posteriormente serão avaliados. Outra questão que cabe ressaltar, neste ponto, é a estrutura e o sistema de orçamento, que está voltado para as atividades funcionais;

b) Sistema de mensuração, nas empresas tradicionais os sistemas gerenciais retratam a estrutura tradicional com ênfase em fluxos verticalmente dispostos. Os executivos deveriam ser incentivados a analisar suas funções específicas, como parte de um processo ao invés de atividades independentes. É necessária a criação de um novo sistema de avaliação de desempenho que evite a punição dos executivos, pois isso faz com que se concentrem e pensem voltados à sua função;

c) Propriedade do estoque, diz respeito à análise do custo/benefício da manutenção dos estoques para tentar evitar o conflito de objetivos funcionais;

d) Tecnologia de informação, os sistemas de informação, se erroneamente desenvolvidos, refletem tão somente a estrutura vertical da empresa, tendo grande dificuldade de dispor informações de processos (horizontal), além da dificuldade de compartilhamento de dados vitais em tempo hábil; e

e) Capacidade de transferência de conhecimento, as organizações tradicionais apresentam alto grau de dificuldade em trocar experiências entre as áreas, devido à carência de procedimentos e sistemas para este fim.

Portanto, a implementação da logística integrada nas organizações transcende a eficácia operacional da logística passando, necessariamente, por profundas mudanças estruturais e culturais, assim como de uma estruturação do seu sistema de informação.

4.2.2 Tipo de relacionamento com os fornecedores e o impacto das políticas de suprimentos nos estoques

Lima (2000) descreve que no relacionamento convencional, o interesse individual é visto como fator primordial e cada parte procura obter a maior vantagem. Ao contrário do relacionamento de parceria, com características bem distintas do anterior e onde há uma preocupação mútua com o processo e a sua continuidade.

No Imperatriz as transações consistem em atos discretos, limitados ao processo de compra e venda, onde na grande maioria não persiste qualquer relação posterior entre as partes, após a consecução da troca.

Lima (2000) argumenta que a forma de relacionamento adotada entre as empresas e seus fornecedores é condicionada por uma série de fatores, os quais podem se apresentar como agentes limitadores de posturas a serem adotadas ou então, ao contrário, identificar medidas que venham a trazer ganhos mútuos.

Os fatores condicionantes escolhidos, por sua importância na análise da Rede Supermercados Imperatriz, foram os seguintes: filosofia administrativa, quantidade de concorrentes, porte e nível tecnológico.

Na Rede Imperatriz, conforme o Diretor Comercial afirma no construto 2 no item sobre características gerais do relacionamento com os fornecedores, os contratos são negociados em períodos de um ano, onde são acordados volume, verbas e prazo de pagamento. O compromisso entre as partes se restringe ao cumprimento das cláusulas contratuais por ocasião. Já o fator preço é delineado no decorrer do tempo, ou seja, conforme oscilações, são feitas novas rodadas de negociações.

No relacionamento convencional, Lima (2000) argumenta que geralmente as variantes que mais pesam na seleção dos fornecedores são, preço e qualidade do produto. Apesar dos contratos conterem cláusulas de indenização por não cumprimento das especificações, isso não é suficiente para assegurar a qualidade do serviço prestado pelo fornecedor, o que poderá comprometer toda a cadeia de suprimentos e, em consequência o atendimento da clientela.

Ao negociar com os seus fornecedores, a Rede Imperatriz, conforme menciona o Gerente de Logística, procura obter as melhores condições para si própria, seja em termo de preços, qualidade ou prazos. Conforme Lima (2000), tal procedimento justifica-se em um ambiente onde clientes e fornecedores adotam uma postura competitiva e não de cooperação.

Esse comportamento é conhecido como soma zero onde, para que uma das partes obtenha alguma vantagem, a outra deve sair perdendo. Isso expressa uma relação de concorrência entre cliente e fornecedor e não de parceria ou de cooperação, onde as duas partes poderão ser beneficiadas.

O Diretor Comercial da Rede Imperatriz refere que, caso outro fornecedor apresente condições momentâneas mais favoráveis, vencido o contrato, poderá ser o novo parceiro comercial da Rede de Supermercados Imperatriz, claro que respeitadas algumas imposições de mercado, como a exigência por parte dos consumidores, da presença de algumas marcas nas gôndolas, como Nestlé, Coca-Cola, Ambev, Procter & Gamble, Pepsico, Unilever, entre outras.

Tubino (1994) descreve o relacionamento fornecedor-cliente em um sistema convencional, caracterizado pela desconfiança mútua e incerteza quanto ao futuro, as relações são de curto prazo, a troca de fornecedores através de um processo de seleção por concorrência é constante, o fator preço tem prioridade, as responsabilidades pelo cumprimento do contrato são diluídas em diversos departamentos, fazendo com que a ênfase seja na correção dos problemas e não na prevenção dos mesmos.

A situação abordada tende a se aproximar do tratamento mantido no sistema convencional e a manutenção de uma base mais extensa de fornecedores é comum (LIMA, 2000).

A Rede de Supermercados Imperatriz possui muitos fornecedores, aproximadamente 350 nacionais e 10 internacionais. A existência de várias opções, conforme o Gerente de Logística, dá à empresa maior liberdade de escolha, conferindo-lhe maior poder de negociação.

No ambiente convencional, as vantagens imediatas para as empresas parecem ainda maiores, a incerteza em relação a preços e demanda, para os fornecedores, é bastante acentuada.

Por outro lado, a existência de um número reduzido de fornecedores e, em consequência, pouca ou nenhuma concorrência entre eles provoca um desequilíbrio em favor do fornecedor, com o possível surgimento de monopólios ou cartéis. A empresa se vê

enfraquecida no seu poder de negociação e terá que se sujeitar às regras impostas pelo mercado ou buscar soluções como alianças horizontais.

O porte de uma empresa, geralmente determina o seu poder de negociação. A diferença de porte entre a empresa e seu fornecedor poderá gerar desequilíbrio em favor de um deles.

Assim como a quantidade de fornecedores pode definir quem impõe as condições de mercado, num relacionamento onde há grande diferença de porte entre as partes, o maior, em geral é quem define as regras desse relacionamento. Quando o fornecedor é uma empresa de maior porte e, em consequência com maior poder de negociação, a tendência é que passe a ditar os procedimentos.

Apesar de estar em terceiro lugar em faturamento no setor supermercadista catarinense (ABRAS, 2002), o Imperatriz se sujeita a regras impostas pelos grandes fornecedores. Tal afirmação pode ser confirmada, quando o Diretor Comercial justifica o processo de negociação, onde são aplicadas certas restrições, tais como níveis de preço, definição das condições de pagamento, tamanho do lote, volume de compra, verbas e prazo de entrega.

A situação começou a se inverter no começo dos anos 90, a abertura da economia e a estabilidade que seguiu ao Plano Real viabilizaram os investimentos estrangeiros no setor supermercadista, dando partida a um amplo, inédito processo de fusões e aquisições.

Blecher (2002) descreve que esse processo tem um nome, concentração. Essas empresas ganharam escala e musculatura, que se traduzem em maior poder de negociação com os fornecedores. Passando a impor as regras no relacionamento comercial com “mão-de-ferro”. Estabelecendo contratos de longo prazo, além do preço, da pontualidade na entrega e da qualidade dos produtos, consolidou-se como rotina no mercado exigências de descontos para lançamentos, promoções, vendas em datas especiais, bonificações e contribuições para inaugurações de lojas.

No entanto esse cenário parece realidade apenas para as grandes redes supermercadista a nível nacional, visto que no ano de 2005, as três maiores responderam por 42,17% do faturamento do setor que foi de 95,9 bilhões de reais (ABRAS, 2006a).

O nível de tecnologia de ambos (empresas e fornecedores) é um dos fatores que têm condicionado significativamente a forma de relacionamento entre eles.

Hoje, os recursos eletrônicos de processamento, troca de dados e informações disponibilizam uma série de opções inimagináveis bem recentemente. Essas opções conduziram a posturas administrativas totalmente inovadoras, consideradas há pouco, até

mesmo inaceitáveis. O suprimento automático dos estoques por parte do fornecedor é um dos exemplos marcantes dos efeitos revolucionários da tecnologia da informação.

No entanto, a Rede de Supermercados Imperatriz não repassa informações aos fornecedores, como por exemplo, nível de estoque. As únicas informações que são compartilhadas, em raros casos, são dos produtos trabalhados em consignação em determinadas épocas do ano. Como por exemplo os ovos de chocolate na Páscoa, os espumantes no Ano Novo e os vinhos importados no inverno. Hoje, este é o máximo de informações que é repassado aos fornecedores, conforme afirma o Gerente de Logística do Imperatriz ao construto no item de sistemas de apoio às atividades logísticas.

O sistema de informação logística do Supermercado Imperatriz está interligado com todas as áreas da organização, porém pelo seu grau restrito de aplicação contribuiu para que a empresa esteja fazendo, a essa altura, atualizações dos seus sistemas de informação.

Algumas restrições são postas, como por exemplo, apesar da automação de seus pontos de venda significar a coleta em tempo real, nas caixas registradoras, da quantidade e dos tipos de produtos vendidos, não se tem capacidade de gerar e coletar informações importantes que possam ser usados na previsão de demanda. Para isso é possível usar apenas o histórico dos últimos três meses, não sendo considerandos as mesmas medidas de tempo. Portanto fatores sazonais dificilmente são analisados, a não ser de forma intuitiva pela Diretoria Comercial da Rede Imperatriz.

O problema aqui está em equacionar devidamente o fluxo de recursos e de informações que percorrem toda a cadeia de suprimentos. Quanto mais reconhecidos e monitorados forem esses fluxos, menor será a necessidade de estoques de segurança para atender à demanda (CHRISTOPHER, 1997).

Fleury et al. (2000) destacam que a integração externa significa desenvolver relacionamentos cooperativos com os diversos participantes da cadeia de suprimentos, baseados na confiança, capacitação técnica e troca de informações.

Das mudanças mais importantes no relacionamento com os fornecedores no setor supermercadista, parece estar, na realização de parcerias e de contratos a longo prazo.

A parceria inclui a reposição de produtos com empregados da própria indústria, compartilhamento de informações para o lançamento de novos produtos ou para promoções, o monitoramento do nível de estoques, acordos para fabricação de produtos destinados às marcas do distribuidor. E no cadastramento dos fornecedores, além de conter o preço e a qualidade dos produtos, uma série de indicadores de desempenho, como pontualidade de entrega, queixas e reclamações, rapidez e constância na entrega, elasticidade e flexibilidade.

A partir dessas perspectivas, em linhas gerais, pode-se descrever que fatores como imposições de grandes fornecedores para certo volume de compra e cumprimento de verbas, bem como a simplicidade dos fluxos de informação com os fornecedores, trazem impactos fortes na gestão de estoque da Rede de Supermercados Imperatriz, conforme avalia o Gerente de Logística.

Sendo eles, índices elevados de estoque para obtenção de escala e índices elevados de estoque para atender às flutuações da demanda, como elemento de precaução, uma vez que a previsão de demanda não apresenta ferramentas necessárias para prever o volume de vendas com a mínima precisão.

A transmissão eletrônica, em tempo real, das vendas de cada produto no varejo para o fabricante poderia desencadear a rápida reposição do estoque consumido, e isto constitui um dos fundamentos principais do movimento de “*Efficient Consumer Response*” (ECR) ou Resposta Eficiente do Consumidor, o que de certa forma poderia trazer impactos positivos no nível de estoque da Rede Imperatriz.

Porém a questão crucial parece ser empregar apenas estoque suficiente para um bom equilíbrio econômico entre os custos de compra, transporte e armazenagem possam ser alcançados. Além de outros custos menos tangíveis como a falta de itens no estoque, que acarretam perdas de venda e de clientes e de reputação da empresa.

4.2.3 Pontos de ruptura dos itens mais relevantes

A aplicação da classificação ABC tem como finalidade identificar os itens de materiais, clientes, linha de produtos, de acordo com sua importância em termos de valor, peso ou volume dos consumos, estoques, compras, dificuldades de relacionamento, entre outras.

O método surgiu na Itália, no século IX, com Wilfredo Pareto, denominada inicialmente de Lei 80/20. Pareto mediu a distribuição de renda da população e constatou que poucos indivíduos da sociedade concentravam a maior parte das riquezas existentes, 20% da população absorvia 80% de renda.

De acordo com Alvarenga e Novaes (2000, p. 8) “a maior parte das atividades empresariais, que lida com grande número de pessoas ou de itens de material, apresenta comportamento típico no que se refere ao confronto entre valor, de um lado, e quantidade, de outro”.

O emprego da classificação ABC no controle de estoques, na determinação de clientes, na formação do “mix” de produtos é indicada e possibilita a determinação de uma correta estratégia. Para Tubino (2000), a classificação ABC mais utilizada é a obtida pela demanda valorizada (quantidade demandada vezes o custo unitário do item em questão). Entretanto, segundo o autor, pode-se fazer outras classificações dos itens por qualquer parâmetro que se deseje, daí a utilização do método na logística, nos mais diversos segmentos.

Pela classificação ABC podemos tratar de uma maneira distinta os diferentes itens de material. Controlar rigidamente o grupo A, intermediariamente o grupo B, e superficialmente o grupo C. Essa questão, confirmada por Tubino (2000), verifica-se pela constatação de que uma pequena parcela dos itens em estoque abrange a maioria dos recursos investidos. Dessa maneira, a atenção dada a estes itens deve ser especial. Essa atenção especial significa a determinação exata de todos os custos, desde a armazenagem até a reposição do material, atualização constante dos dados, inventários periódicos, constante avaliação dos parâmetros como tempos de ressuprimento, estoques de segurança e pontos de ressuprimento. Na classe C, em se tratando de muitos itens, não vale a pena, devido aos custos elevados de se fazer os controles dos itens da classe A, tratá-los da mesma forma. Na classe C, vale a pena, em alguns casos, uma elevação nos estoques para não deixar faltar, haja vista que tal elevação não terá impacto significativo nos custos da organização. Os itens da classe B devem ser tratados de maneira intermediária às descritas anteriormente.

Avaliando-se o método e os resultados, chegamos à conclusão de que o tratamento de um problema da classe A sempre terá implicações mais importantes. Alvarenga e Novaes (2000) ainda afirmam que as questões de itens da classe C somente deverão ser abordadas caso não venha a se gastar mais recursos que os resultados possivelmente obtidos.

A metodologia, quando aplicada na solução de problemas logísticos, acabará por auxiliar no encontro de alternativas melhores. Essa diferenciação no tratamento das questões é um dos pilares do enfoque sistêmico, o qual divide um problema em subsistemas e soluções compartilhadas.

Existem diversas formas de segmentação, a mais utilizada pode ser encontrada na classificação ACNielsen (ABRAS, 2006b), que considera os produtos supermercadistas da seguinte forma: mercearia; higiene, saúde e beleza; perecíveis; limpeza; bebidas não alcoólicas; bazar e bebidas alcoólicas.

Usou-se a linha de segmentação usada pela Rede Imperatriz, na medida que o sistema de informações em logística, permitiu apenas trabalhar dessa forma.

Dois setores não foram objeto de análise nesse trabalho, o setor de perecíveis, porque este é abastecido pelo Centro de Distribuição dos produtos refrigerados, não sendo assim objeto de estudo, bem como o setor de bazar, que por não estar presente nas gôndolas de todas as 18 lojas da Rede, traria implicações na análise dos resultados.

Para determinar a ruptura dos itens mais importantes da Rede Imperatriz de Supermercados, com a ajuda do Gerente de Logística, segmentou-se os produtos em 6 grandes setores, tais como:

- a) Cereais – abrangem a linha de leite, farinha, açúcar, sal, alimento para animais de estimação, arroz, etc;
- b) Enlatados – abrangem a linha de óleo, achocolatado, creme de leite, vinagre, leite condensado, milho, maionese, pepino, etc;
- c) Biscoitos – abrangem a linha de bolacha, guloseima, chocolate, massa, etc;
- d) Bebidas Quentes – abrangem toda a linha de destilados;
- e) Perfumaria – abrange toda a linha de água sanitária, lava roupa, fralda, lava louça, papel higiênico, creme dental, sabonete, shampoo, absorvente, etc;
- f) Bebidas Frias – abrangem toda a linha de cerveja, refrigerante, água e outras bebidas não destiladas.

Desconsiderados os dois setores já mencionados, ficaram a disposição 18.398 itens cadastrados, que na curva ABC, daria um total de 3.705 produtos no grupo A. Desses, são priorizados pela política da Rede de Supermercados Imperatriz monitorar o índice de ruptura dos 10 itens mais importantes de cada segmento, considerando o critério de giro de estoque.

Portanto, formam base para análise, um total de 60 produtos, sendo 10 de cada segmento, dos seis adotados, que foram monitorados pelo Gerente de Logística da Rede Imperatriz durante o período de 10 de julho a 24 de julho de 2006. No Apêndice, o construto 3, mostra a relação completa desses itens.

Levantadas essas considerações, na Figura 2, pode-se verificar que a ruptura média dos principais itens da Rede de Supermercados Imperatriz gira em torno de 2,2%.

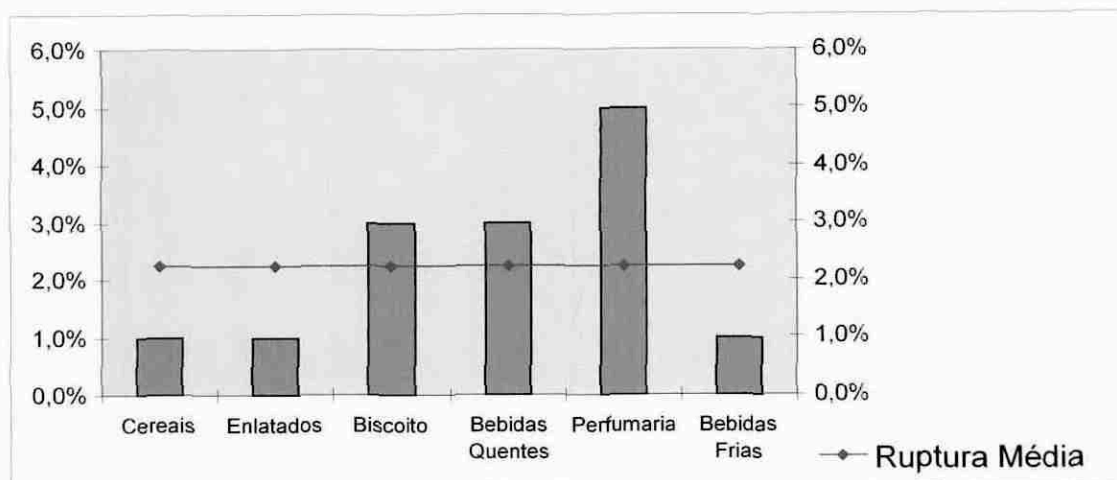


Figura 2 – Ruptura média dos principais produtos em comparação com os seis segmentos
Fonte: Dados primários

Os setores de perfumaria (4,9%), bebidas quentes (3,3%), biscoito (2,6%) ficaram acima da média. Já os setores de enlatados (1,1%), cereais (0,8%) e bebidas frias (0,6%), ficaram abaixo da média. Dessa forma, dos principais produtos faltantes 37% são do setor de perfumaria, 25% do setor de bebidas quentes, 20% do setor de biscoito, 8% do setor de enlatados, 6% do setor de cereais e 4% do setor de bebidas frias.

Na Figura 3, com a ajuda do Quadro 1, tem-se a ruptura média dos principais produtos em comparação com as 18 Lojas da Rede.

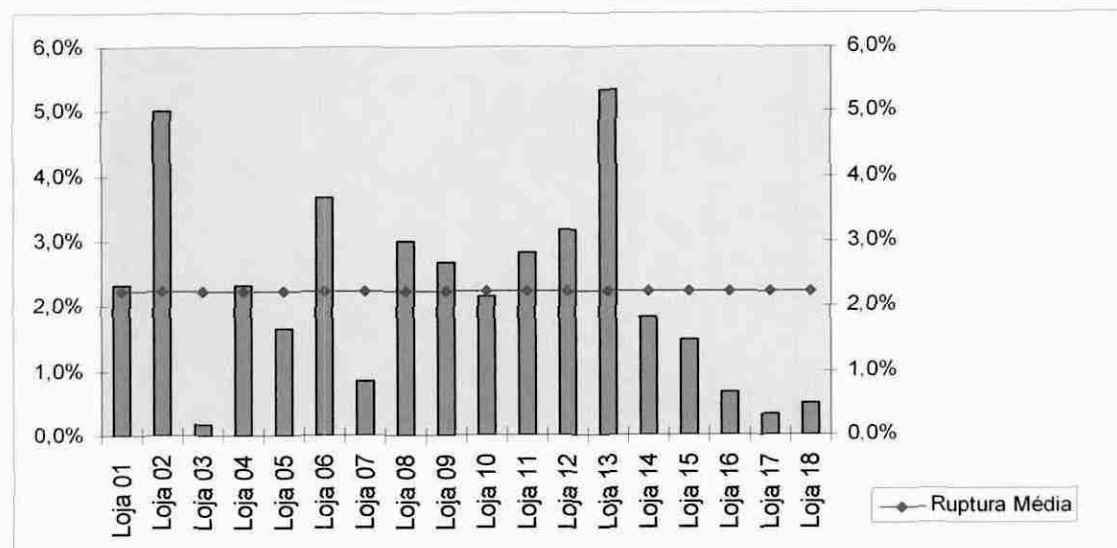


Figura 3 – Ruptura média dos principais produtos em comparação com as 18 Lojas da Rede
Fonte: Dados primários

Nº da Loja	Localização
01	Sto. Amaro da Imperatriz
02	Ponte Maruim (Palhoça)
03	Estreito (Florianópolis)
04	Saco dos Limões (Florianópolis)
05	Barreiros (São José)
06	Kobrasol (São José)
07	Imbituba (Centro)
08	Imbituba (Bairro)
09	Canasvieiras (Florianópolis)
10	Shopping Itaguaçu (São José)
11	Coronel Bernardinho (Palhoça)
12	Coqueiros (Florianópolis)
13	Campinas (São José)
14	Jurerê (Florianópolis)
15	Mauro Ramos (Florianópolis)
16	Beiramar Shopping (Florianópolis)
17	Rio do Sul
18	Balneário Camboriú

Quadro 1 – Numeração da loja com sua respectiva localização
Fonte: Dados primários

Observa-se que as lojas de Campinas (5,3%), Ponte Maruim (5%) e Kobrasol (3,7%) possuem índices bem acima da média dos principais produtos que é de 2,2%.

Com um índice um pouco acima da média têm-se as lojas de Coqueiros (3,2%), Imbituba (Bairro) (3%), Coronel Bernardinho (2,8%) e Canasvieiras (2,7%).

Na média destacam-se as lojas de Sto. Amaro da Imperatriz (2,3%), Saco dos Limões (2,3%), Shopping Itaguaçu (2,2%), Jurerê (1,8%), Barreiros (1,7%) e Mauro Ramos (1,5%).

E com índices bem abaixo da média, que não chegam a 1%, destacam as lojas de Estreito (0,2%), Rio do Sul (0,3%), Balneário Camboriú (0,5%), Beiramar Shopping (0,7%) e Imbituba (Centro) (0,8%).

De um modo geral a loja de Campinas apresenta a maior taxa de ruptura dos principais itens com um índice de 5,3% e a loja do Estreito apresenta a menor taxa com um índice de 0,2%.

A Figura 4 mostra a composição da ruptura nas 18 lojas da Rede de Supermercados Imperatriz.

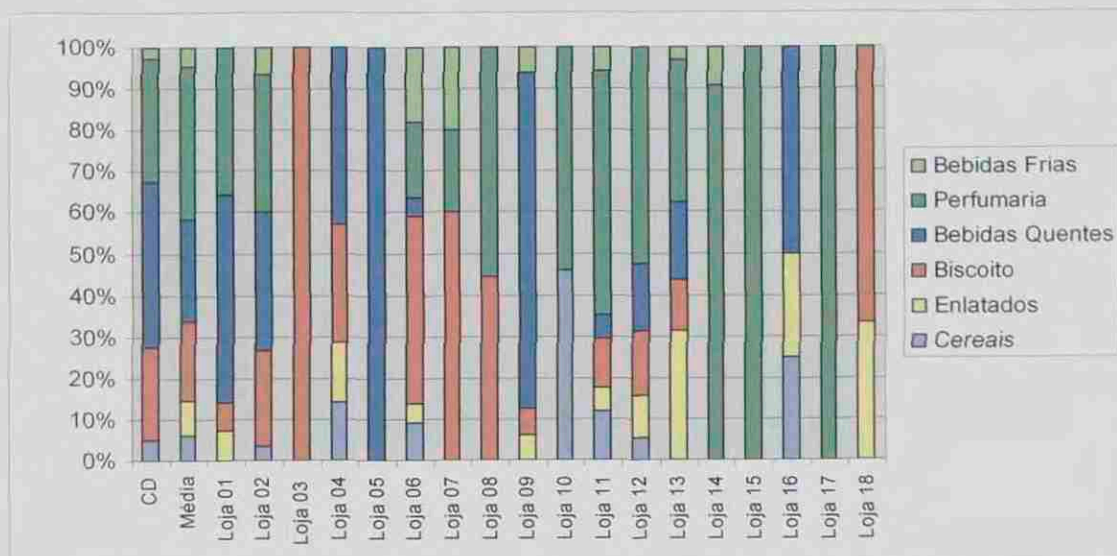


Figura 4 – Composição da ruptura, considerando os seis setores, de cada loja

Fonte: Dados primários

Em se considerando as lojas com maior índice de ruptura, Campinas tem na composição dos produtos faltantes, 34% do setor de perfumaria, 31% do setor de enlatados, 19% do setor de bebidas quentes, 13% do setor de biscoitos e 3% do setor de bebidas frias. Já a loja Ponte do Maruim, 33% do setor de perfumaria, 3% do setor de cereais, 24% do setor de biscoito, 33% do setor de bebidas quentes, e 7% do setor de bebidas frias.

4.2.4 Principais causas e consequências da ruptura

A Figura 5, pode trazer uma das principais causas da ruptura nas lojas da Rede de Supermercados Imperatriz.

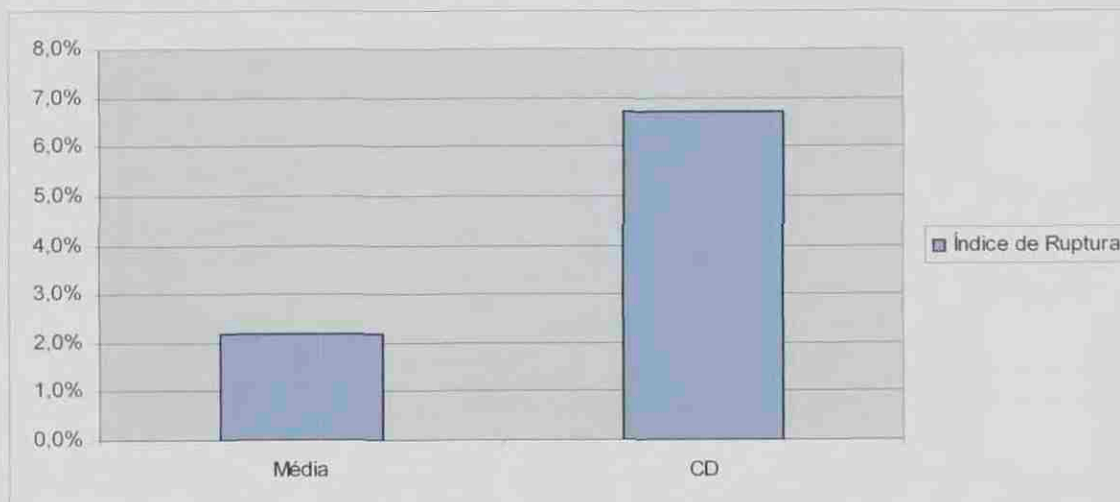


Figura 5 – Comparação do índice médio de ruptura com a do Centro de Distribuição

Fonte: Dados primários

Ao se considerar a ruptura do Centro de Distribuição em torno de 6,7%, e a ruptura média das lojas de 2,2%, aquela está muita acima dessa. Ou seja, as lojas não foram abastecidas porque realmente o produto não estava disponível para abastecimento pelo Centro de Distribuição.

Podemos considerar, na análise do Gerente de Logística, que os motivos podem ser, que a Diretoria Comercial está negociando com o fornecedor ou o produto não foi entregue a tempo pelo fornecedor ou pela transportadora, ou seja, aspectos que levam em consideração, tão e somente, o relacionamento, ou a falta dele com os fornecedores.

Por outro lado, ao considerar a Figura 6, fica claro que a ruptura de alguns setores como os de cereais e bebidas frias foram causadas principalmente por problemas nas lojas, uma vez que a Central de Distribuição tinha esses produtos disponíveis em estoque.

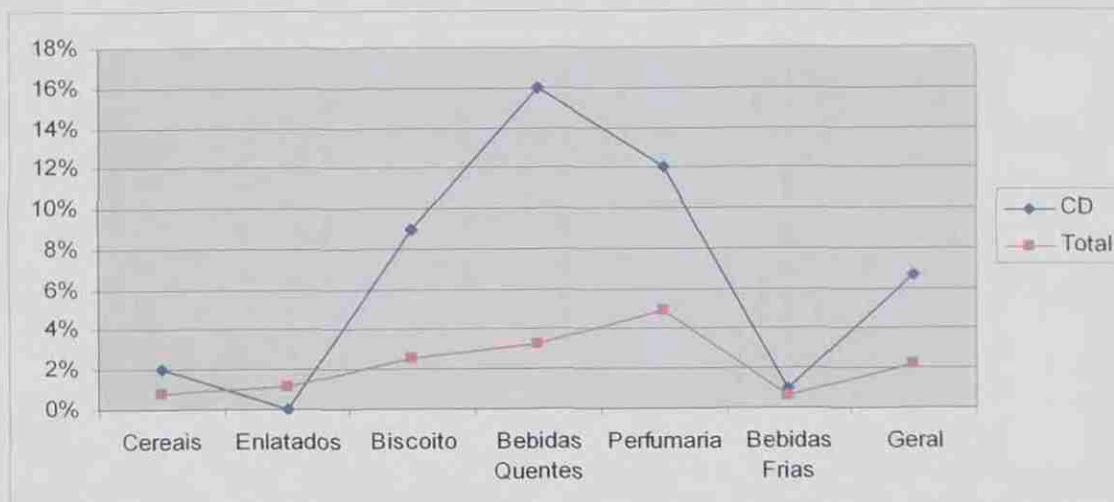


Figura 6 – Comparação de níveis de ruptura nos seis setores entre total e CD
Fonte: Dados primários

Considerando, o setor de enlatados, faltaram em 9 das 18 lojas da rede, com destaque para Campinas, que veio a representar 31% da composição da ruptura daquela loja. (Figura 4)

No setor de bebidas frias, faltaram em 7 das 18 lojas, com destaque para a loja de Kobrasol, que veio a representar 18% da composição da ruptura. (Figura 4)

Segundo o Gerente de Logística da Rede Imperatriz, podemos admitir nesse caso problemas com o erro de parâmetros do sistema de reposição de algumas lojas, ou seja a composição do nível máximo e mínimo que gera o ponto de pedido está aquém das necessidades dessas lojas.

Dentre outras causas mencionadas de ruptura na Rede de Supermercados Imperatriz, porém de menor relevância foi o erro de inventário, ou seja, a diferença entre o contábil e o

físico tanto do Centro de Distribuição, quanto das 18 lojas. Bem como a falta de espaço em gôndolas em algumas lojas, que na visão do Gerente de Logística, na medida do possível, pudessem dispor de maior estoques evitariam certos índices de ruptura.

A ruptura de estoque em gôndola no varejo frustra os consumidores ao mesmo tempo em que reduz os lucros dos varejistas e dos fornecedores.

Entre os custos que aparecem quando o estoque não tem um determinado item que foi solicitado, podem ser compostos por alguns fatores, como a perda de venda e clientes e a perda de reputação, que inclui despesas de publicidade para recuperação do prestígio perdido.

A Rede Imperatriz não tem dados suficientes que venham a subsidiar o comportamento do consumidor em caso da falta de produto na gôndola em suas lojas, porém a Figura 7 apresenta o resultado de um estudo realizado em 2004 pela Associação ECR Brasil em parceria com a ACNielsen, que vem sendo muito utilizado no Brasil (ABRAS, 2006b).



Figura 7 – Comportamento do consumidor na falta de produtos em gôndola
Fonte: Estudo ACNielsen de ruptura (ABRAS, 2006b)

Em tais considerações, pode-se afirmar que o comportamento do consumidor ao não encontrar um produto na gôndola de um supermercado, na média, 53% compra outra marca, 3% compra outro tipo de produto, 37% procura em outro lugar e 8% desiste de comprar.

Com base nesses números, em 45% o varejista perde, ponderando o comportamento de 37% que compra em outro lugar e 8% que desiste de comprar.

Já em 64% o fabricante perde, ponderando que 53% compra outra marca, 8% desiste de comprar e 3% compra outro produto.

O problema se torna muito pior durante os eventos promocionais. A taxa de ruptura de estoque em gôndola é duplicada, assim como os picos de demanda. Os consumidores ficam insatisfeitos com a quebra da promessa da promoção, e boa parte das vendas que seriam geradas durante esse período acaba sendo perdida. O resultado é que tanto os varejistas como os fornecedores *perdem*.

Já que tanto os fornecedores como os varejistas sofrem financeiramente com rupturas de estoque, ambos devem trabalhar em conjunto para solucionar as dificuldades.

Muitos problemas seriam evitados com a integração dos processos da empresa com os de seus fornecedores. Para Hong (1999), esta integração possibilitaria reduzir os tempos de fornecimento de mercadorias, receber produtos de melhor qualidade, reduzir os estoques na empresa e nos fornecedores, planejar de forma precisa a produção tendo os produtos disponíveis sempre que necessário.

Autores como Harrison e van Hoek (2003) enfatizam o alinhamento e integração de processos para permitir o fluxo de produtos e informações rápido e preciso. Mas, para isso, os relacionamentos entre as organizações formadoras deste alinhamento devem ser fortes. Caso contrário, elas nunca se tornarão líderes nos mercados em que atuam.

Neste contexto, a parceria pode ser definida como um relacionamento comercial sob medida, com base em confiança mútua, abertura, riscos e recompensas compartilhados, que proporciona vantagem competitiva estratégica, resultado em um desempenho melhor do que seria possível individualmente (HONG, 1999).

O que de certa forma fica claro a Rede de Supermercados Imperatriz é que essa parceria ou colaboração permite que os parceiros comerciais trabalhem juntos para compreender melhor a demanda futura e para colocar seus planos em prática a fim de satisfazer a lucratividade dessa demanda. Assim, os parceiros comerciais colaboram com o planejamento de novos produtos, previsão da demanda, planejamento do reabastecimento e trabalham de perto para alinhar os planos de suas organizações.

5 CONCLUSÃO

A necessidade de obtenção de escala e redução dos custos por parte dos supermercadistas nacionais e de rápido crescimento de participação de mercado, pelos estrangeiros, fez com que grandes concorrentes iniciassem um processo de aquisições de redes médias e pequenas, para realçar suas vantagens competitivas.

Os concorrentes estrangeiros também procederam a aquisições de redes médias e pequenas, permanecendo com as mesmas bandeiras, em uma primeira fase, como forma de evitar choques culturais e manter a fidelidade do cliente, respeitando a cultura e tradição de cada região. Em uma segunda fase, no entanto, a marca local tenderá a diminuir o seu destaque, desaparecendo gradativamente, e a bandeira estrangeira se sobreporá.

Observa-se, que no ano de 2001, as três maiores redes respondiam por 31% do faturamento global, enquanto que no ano 2005 as três maiores responderam por 42,17%, ou seja, o setor caminha para a concentração cada vez mais forte, onde as redes passam a crescer, principalmente, pela estratégia da aquisição (ABRAS, 2002 e 2006a).

Portanto, parece ficar nítido, que a liderança no setor supermercadista, está na aquisição de outras lojas, isso porque há ainda muitas redes pequenas que podem ser adquiridas com maior facilidade. E a liderança nesse tipo de negócio representa inúmeras vantagens, entre elas o poder de barganha com os fornecedores, o que aumenta as margens de lucro e dá espaço para, pelo menos em tese, oferecer preços menores ao consumidor.

Blecher (2002) descreve que esse processo tem um nome, concentração. Essas empresas ganharam escala e “musculatura”, que se traduzem em maior poder de negociação com os fornecedores. Passaram a impor as regras no relacionamento comercial com “mão-de-ferro”. Estabeleceram contratos de longo prazo, além do preço, da pontualidade na entrega e da qualidade dos produtos, consolidou-se como rotina no mercado exigências de descontos para lançamentos, promoções, vendas em datas especiais, bonificações e contribuições para inaugurações de lojas.

Nesse quesito, foi de grande importância identificar a falta de coordenação nas funções logísticas da Rede de Supermercados Imperatriz, bem como a forma superficial de relacionamento com os fornecedores, o que de certa forma, cria alguns impedimentos na corrida pela vantagem competitiva nesse setor altamente concorrido.

Porém, a seguir são descritos algumas ações prioritárias, que na visão do autor podem trazer a médio e longo prazo, o encaminhamento pela vantagem competitiva sustentável,

impedindo que a Rede Imperatriz torna-se alvo fácil de aquisição por grandes redes nacionais ou estrangeiras.

Com a rápida ascensão dos relacionamentos cooperativos, a formação de estratégia deixa os limites exclusivos da organização isolada e torna-se um processo conjunto, para ser desenvolvido com parceiros.

Astley (apud MINTZBERG et al., 2000) afirma que as organizações não operam isoladas, mas em complexas redes de interações com outros agentes e organizações, inclusive fornecedores, concorrentes e clientes. Esta visão colocou em questão o modelo tradicional de formação de estratégia de pioneiro solitário, no qual organizações egocêntricas são vistas como unidades solitárias diante de ambientes sem rosto.

Para reduzirem o impacto da predominância econômica de grandes redes nacionais e internacionais no país, e se tornarem mais competitivos, alguns supermercados de pequeno e médio porte estão se unificando em redes de compras, também conhecidas como centrais de compras ou associativismo. A proposta de uma rede de compras tem-se tornado fundamental nos últimos anos para os supermercadistas menores, e é considerada uma das principais alternativas viáveis para o fortalecimento do poder de compras e aumento da competitividade dessas empresas (MARTINELLI et al., 2003).

No estudo realizado pelo BNDES Setorial (2000) cita-se a concentração do mercado alimentar pelas grandes redes como elemento incentivador para a formação de consórcios de pequenos e médios varejistas, a exemplo da Rede Economia, situada no Rio de Janeiro, permitindo grandes objetivos, como, melhores níveis de serviços, preços 10% menores e aumento da rentabilidade em 3%. O que torna essa, uma ação prioritária a Rede de Supermercados Imperatriz, onde parcerias e associações entre si para que, através deste associativismo, consiga sobreviver diante da concorrência das grandes redes.

Em outra vertente, o relacionamento das empresas com os seus fornecedores, pela sua representação nos fatores básicos de competitividade, custo e qualidade do produto final, passou a ser visualizado como uma oportunidade a ser explorada em prol da competitividade.

Segundo Bowersox e Closs (2001), para uma empresa ser eficaz em um ambiente competitivo, ela deve adotar uma abordagem integrada para incorporar clientes e fornecedores. Essa integração pode proporcionar menores custos, maior qualidade, e até diferenciais em relação a outras empresas.

A Rede de Supermercados Imperatriz adota como estratégia a de ser loja de vizinhança. Através desta proximidade conhecem em parte a rotina de compras de seus

clientes, mesmo que a demanda possa variar em função da sazonalidade decorrente de eventos especiais.

Apesar de todo este conhecimento, acabam gerando alto valor de capital de giro parado em estoque, e mesmo com o alto volume em estoque não conseguem eliminar as faltas de produtos nas gôndolas, o que é mostrado no tópico, pontos de ruptura dos itens mais relevantes.

Estas faltas muitas vezes são geradas pelo tempo entre a decisão de se obter um produto e a sua chegada às gôndolas, por problemas de fabricação, por deficiência de previsão da indústria. Estes fatos se devem a carência de parceria entre o mercado que tem contato direto com o consumidor, e o produtor de produtos, gerando perdas em toda a cadeia por falta de informação da demanda.

A redução da ruptura de estoque em gôndola e outros problemas com planejamento de demanda para eventos promocionais requer informações mais exatas, detalhadas e adequadas.

A resposta mais óbvia seria empurrar mais estoque na cadeia de suprimentos, o que, geralmente, causa prejuízo, ao invés de ajudar. Porém a questão crucial parece ser empregar apenas estoque suficiente para um bom equilíbrio econômico entre os custos de armazenagem, compra e transporte possa ser alcançado.

Um método efetivo é aumentar a colaboração entre varejistas e fornecedores no planejamento, na previsão da demanda e na reposição de promoções. A colaboração pode propiciar uma melhor exatidão da previsão de demanda de produtos promocionais, melhorar as taxas de reposição e reduzir os erros de operação, atuando diretamente no principal motivo da ruptura de estoque em gôndola.

O ECR ou Resposta Eficiente ao Consumidor, é um modelo estratégico de negócios no qual fornecedores e varejistas trabalham de forma integrada, visando melhorar a eficiência da cadeia logística, possibilitando gerar maior valor ao consumidor final.

O objetivo do ECR consiste em integrar os processos logísticos ao longo de toda a cadeia de abastecimento de produtos de consumo, passando de um esquema empurrado, no qual os fornecedores forçam a entrada de produtos ao mercado, para um esquema puxado, em que se responde à demanda real do consumidor, obtendo, assim, uma maximização da satisfação do cliente ao mesmo tempo em que se reduz o custo da operação.

A integração é caracterizada pela cooperação interfuncional nas empresas, parceria entre os fornecedores e o varejo e o fluxo de informação rápido e preciso para coordenar os processos inter-relacionados. De acordo com Oliver (apud CHRISTOPHER, 1997), existem alguns fundamentos básicos no gerenciamento da cadeia de suprimentos. O primeiro deles, é

que não se deve confiar responsabilidade fragmentada para áreas funcionais e sim, gerenciar a cadeia de suprimentos como uma atividade única.

Em seguida, como segundo fundamento, ele recorda que como o suprimento é um objetivo compartilhado por todos os elos da cadeia e impacta diretamente sobre os custos totais e na participação de mercado das empresas envolvidas, este gerenciamento da cadeia requer a tomada de decisões a nível estratégico. Em terceiro lugar, o gerenciamento da cadeia de suprimentos permite observar os estoques sob outra perspectiva onde eles aparecem como último recurso e não mais como o primeiro. E como último fundamento, propõe que o gerenciamento da cadeia de suprimentos deve ser visto sob a ótica da integração e não mais sob a da interface.

Como consequência, o varejista percebe o aumento de vendas, da fidelização e da produtividade da loja, assim como a redução de estoques. Já o fornecedor obtém aumento da participação de mercado, melhor eficiência no lançamento e/ou promoção, redução dos custos de distribuição e melhor planejamento e previsibilidade.

Os componentes do ECR, segundo o modelo definido pelo ECR Brasil (2006), são quatro: a reposição, o sortimento, a promoção e o lançamento de produtos. Essa definição permite ordenar o estudo conceitual dos temas tratados mas, na prática, estes não podem ser vistos desassociados política ou estrategicamente.

O objetivo da reposição eficiente é operar a cadeia logística de abastecimento pelo sistema puxado para responder à real demanda do consumidor final, de forma a minimizar o “*lead time*”, inventários e os custos envolvidos nesse processo, bem como toda a ineficiência que se produz ao longo da cadeia logística.

Para isso, é necessário integrar os diferentes ciclos de reabastecimento hoje desconectados (prateleiras/estoques, estoques/CD, CD/fornecedor). Isso é possível assegurando o fluxo de informação de demanda e reposição via EDI, por meio dos distintos integrantes da cadeia, desde a transação no ponto de venda até a operação nos depósitos dos fornecedores, permitindo sincronizar a entrega dos produtos de forma contínua e correlacionada com a demanda.

Dentro desse novo conceito, as ordens de reposição de produtos são geradas automaticamente, com base nos dados provenientes da linha de caixas no ponto de venda, por meio do escaneamento dos códigos de barra de cada produto vendido.

O sortimento eficiente tem por objetivo a otimização do uso do espaço nas prateleiras, oferecendo ao consumidor aqueles produtos que realmente são demandados, evitando duplicações de oferta. Dessa forma, obtém-se um aumento da satisfação do cliente,

aumentando, ao mesmo tempo, o total de vendas das categorias dos produtos analisados, maximizando sua rentabilidade.

A estratégia do sortimento eficiente consiste em assegurar que a venda e o “mix” de produtos existentes no local de vendas cumpram com os seguintes objetivos: tornar disponíveis aos consumidores os produtos desejados, na quantidade e forma adequadas; obter um maior grau de satisfação do consumidor para aumentar a sua lealdade e maximizar a rentabilidade do local, ampliando as vendas.

O fornecedor e o varejista deverão estabelecer conjuntamente a estratégia de sortimento eficiente, que abrange: designação do espaço na prateleira e quantidade para os diversos produtos; tipos e categorias de produtos em exposição; posicionamento das diversas marcas, incluindo marcas próprias; redução do espaço que não agrega valor e esquema e política de preços.

A promoção eficiente visa reduzir os custos associados às promoções sem perder o objetivo primordial dessa estratégia: vendas e incentivo à compra pelo consumidor final. Isso implica no desenvolvimento de técnicas e práticas de forma conjunta entre o fornecedor e o varejista, tendo como meta satisfazer a demanda real do consumidor.

Nesse sentido, ambos devem contar com uma política de intercâmbio de informações ampla e confiável. As promoções, tratadas conjuntamente, resultarão em redução de custos por meio de uso de técnicas mais racionais validadas por ambos, assim como em redução das compras especulativas, que são um impeditivo para promoções eficazes.

A estratégia de lançamento eficiente de produtos tem como objetivo a otimização dos investimentos realizados no desenvolvimento e lançamento de novos produtos, de forma a evitar fracassos no lançamento. Para tanto, fornecedores e varejistas compartilham informações estratégicas sobre o consumidor e analisam os futuros lançamentos para determinar sua aceitação no mercado.

O que no passado eram atividades mantidas em segredo por parte dos fornecedores, passam a ser compartilhadas por parceiros varejistas e, do outro lado, varejistas passam a revelar informações consideradas confidenciais de acesso negado às empresas manufatureiras.

Os varejistas encontram-se em contato direto com os consumidores e têm um panorama mais completo da totalidade das categorias, das duplicações de ofertas existentes, dos segmentos não explorados e das reações do público a novos produtos introduzidos em seus locais.

Indiscutivelmente, o impacto da tecnologia da informação, segundo Lambert et al. (1998), em todos os aspectos da empresa, mas na área da logística, foram mais significativos.

A difusão da tecnologia está mudando consideravelmente a maneira de como as empresas estão fazendo negócios e também a maneira de como as empresas relacionam-se com seus clientes e fornecedores. Computadores, sistemas de informação e sistemas de comunicação estão sendo cada vez mais utilizados em transporte, armazenagem, processamento de pedidos, administração de materiais, compras e suprimentos.

Lambert et al. (1998) complementam dizendo que os métodos tradicionais de administrar as atividades logísticas são comprovadamente inadequados, e os executivos terão que inovar constantemente. Se as empresas não reagirem adequadamente, podem ter que enfrentar perdas de fatias de mercado, criando para si mesmas situações de enorme desvantagem competitiva, ou seja, questão de sobrevivência.

REFERÊNCIAS

ABRAS. Super Hiper 2002. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, v. 28, n.320, maio 2002.

_____. Ranking ABRAS 2006. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, v. 32, n.364, maio 2006a.

_____. Super Hiper 2006. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, v. 32, n.365, jun 2006b.

ALVARENGA, Antonio C.; NOVAES, Antonio G.. **Logística aplicada: suprimento e distribuição física**. São Paulo: Edgard Blücher, 2000.

AMATO, João N.. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**. São Paulo: Atlas, 2000.

AMMER, Dean. **Administração de materiais**. Rio de Janeiro: LTC, 1979.

BALLOU, Ronald H.. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1998.

BAZOLI, Roberto. **A definição de logística no decorrer da história**. 1998. Disponível em: <<http://www.geocities.com/Eureka/Enterprises/5013art1.html>>. Acessado em: 18 ago. 2005.

BLECHER, Nelson. A ditadura do varejo. **Exame**, São Paulo, p.87-91, 05 jun 2002.

BNDES Setorial. **Aspectos atuais do varejo de alimentos no mundo e no Brasil**, Rio de Janeiro, p.101-122, mar. 2000.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001.

CARREFOUR. **Institucional**. 2006. Disponível em <www.carrefour.com.br>. Acessado em: 15 abr. 2006.

CASTRO, Claudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

CBD. **Institucional**. 2006. Disponível em <<http://www.cbd-ri.com.br/port/conheca/divisoes.asp>>. Acessado em: 15 abr. 2006.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para redução de custos e melhoria de serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CORRÊA, Henrique L., GIANESI, Irineu G.. **Just in time, MRP II e OPT**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

DIAS, Marco A.. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ECR Brasil. **Reposição eficiente**. 2006. Disponível em <http://www.ecrbrasil.com.br/comite_coord_rep.asp#>. Acessado em: 15 abr. 2006.

FLEURY, Paulo F.; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber F.. **Logística empresarial**: a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FONTES, Maria Rita A.. **Logística e estratégia**. 1996. Disponível em: <<http://produto2.pep.ufrj.br/abepro/enegep96/7/a7009.htm>>. Acessado em: 18 ago. 2005.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro**: produtos e serviços. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

FOUCAULT, Michel. **As palavras e as coisas**: uma arqueologia das ciências humanas. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1982.

GIL, Antônio C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GUROVITZ, Helio. O poderoso Wal-Mart. **Exame**, São Paulo, p. 73-76, 27 jul 2005.

HARB, Antonio G.. **As competências organizacionais nos segmentos de hipermercado e supermercado no Brasil**. 2005. 233 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

HARRISON, Alan; HOEK, Remko van. **Estratégia e gerenciamento da logística**. São Paulo: Futura, 2003.

HONG, Yuh C.. **Gestão de estoques na cadeia logística integrada**: supply chain. São Paulo: Atlas, 1999.

HUTCHINS, David. **Just in time**. São Paulo: Atlas, 1993.

JAGGI, Marlene. A força lusitana no varejo. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. 28-29, 10 maio 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Maria de A.. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAMBERT, Douglas M.; STOCK, James R.; VANTINE, José G.. **Administração estratégica da logística**. São Paulo: VantineConsultoria, 1998.

LAS CASAS, Alexandre L.. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 1994.

LETHBRIDGE, Tiago. No Brasil, chegou a hora de crescer. **Exame**, São Paulo, p.27-28, 27 jul. 2005a.

_____. Wal-Mart compra rede brasileira do Sonae por R\$ 1,73 bilhão. **Exame**, São Paulo, p.34-35, 14 dez. 2005b.

_____. Grupo francês vai compartilhar controle do Grupo Pão de Açúcar. **Exame**, São Paulo, p.17-18, 04 maio. 2005c.

_____. Disputa do ano no varejo brasileiro. **Exame**, São Paulo, p.21-23, 04 maio. 2006.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A.. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA, Jacir J.. **O relacionamento das empresas montadoras de veículos, instalados na região de Curitiba, com seus fornecedores**. 2000. 88 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MAGEE, John F.. **Logística industrial: análise e administração dos sistemas de suprimento e distribuição**. São Paulo: Pioneira, 1977.

MALHOTRA, Naresh. K.. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINELLI, Dante P.; GHISI, Flávia A.; CAMARGO, Silvia. **Redes de compras de supermercados de pequeno e médio porte**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINEZ, Christiane. Pão de Açúcar tira a liderança do Carrefour. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, C-2, 27 abr. 2001a.

_____. Muda a direção do Carrefour no Brasil. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. 17, 08 maio 2001b.

_____. Sonae freia planos e se reestrutura. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. 28, 04 fev. 2001c.

MARTINS, Petrônio G.; ALT, Paulo R.. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MODELO CONTINENTE. **Relatório e contas consolidadas e individuais**. 2005. Disponível em <<http://www.modelocontinente.pt/>>. Acessado em: 15 abr. 2006.

MONTANA. Patrick J.; CHARNOV, Bruce. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

NOVAES, Antonio G.. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PADUAN, Roberta. O tropeço do Sonae. **Exame**, São Paulo, p.89-90, 02 ago. 2004.

PARENTE, Jucary. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, Michael E.. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

RAMIRO, Denise. A cadeia alimentar. **Veja**, São Paulo, p. 100, 10 jul. 2002.

ROBBINS, Stephen P.. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROJO, Francisco J.. **Supermercados do Brasil**: qualidade total, marketing de serviços, comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 1998.

STANTON, William J.. **Administração de vendas**. 5. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1984.

TRIVIÑOS, Augusto N.. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TUBINO, Dalvio F.. **O relacionamento fornecedor-cliente dentro da visão estratégica do just-in-time**. 1994. 180 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

_____. **Sistemas de produção**: a produtividade no chão de fábrica. Porto Alegre: Bookman, 1999.

_____. **Manual de planejamento e controle da produção**. São Paulo: Atlas, 2000.

VIANA, João J.. **Administração de materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2000.

WANKE, Peter. **A importância das alianças logísticas como estratégia competitiva**. 1996. Disponível em: <<http://www.centrodelogistica.com.br/new/fs-public.htm>>. Acessado em: 18 ago. 2005.

_____. **Formação, implementação e administração de parcerias entre clientes e operadores logísticos**. 1997. Disponível em: <<http://www.centrodelogistica.com.br/new/fs-public.htm>>. Acessado em: 18 ago. 2005.

YIN, Robert K.. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE

Construto 1 – Diagnóstico inicial do sistema logístico da Rede Imperatriz de Supermercados

PESQUISA	
DIAGNÓSTICO DO SISTEMA LOGÍSTICO (REDE IMPERATRIZ DE SUPERMERCADOS)	
Realizado por: Marcelo Collaço Fretta marcelofretta@newsite.com.br (48) 9971-1501	
Início:/...../..... Término:/...../.....	
1. PERFIL DA EMPRESA	
Razão Social: _____ Nome de Fantasia: _____	
Ramo de Atuação: _____ Data de Fundação:...../...../.....	
Endereço: _____ Site: _____	
Cidade: _____ Estado: _____	
Contato: _____ Depto: _____ Cargo: _____	
Telefone: () _____ E-mail: _____	
Área total disponível: _____ Área construída: _____	
Funcionários: Horistas: _____ Mensalistas: _____	
2. A LOGÍSTICA E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	
2.1 A logística existe na estrutura organizacional como área específica? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não (ir para 2.2)	
Em que nível da hierarquia ? <input type="checkbox"/> Diretoria <input type="checkbox"/> Departamento (nome) <input type="checkbox"/> Setor (nome)	
Está subordinado a: _____	
2.1.1 Quantidade de Funcionários da área de Logística: _____	
Formação: Nível Superior _____ Técnico _____ Ensino Médio _____	
2.1.2 N° de Funcionários que recebem treinamento em Logística: _____	
2.1.3 Há uma programação de treinamento em Logística? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
Qual? _____	

2.2 As questões relacionadas à Logística são consideradas no planejamento de médio e longo prazo?	
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
2.2.1 Caso positivo, de que forma são contempladas? _____	

2.3 Sistema de Apoio às atividades logísticas:

2.3.1 Que recursos de tecnologia de informação (hardware / software) são utilizados para a comunicação entre a empresa e os fornecedores?

2.3.2 Que recursos de tecnologia de informação (hardware / software) são utilizados para interagir as diversas fases das atividades logísticas?

São adequadas? Por quê?

3. LOGÍSTICA DE SUPRIMENTO

3.1 Quantidade de Pessoal em Planejamento de Materiais: _____

3.2 Quantidade de Pessoal em Compras e Suprimentos: _____

3.3 Há política definida para suprimentos de material? ☐ Sim ☐ Não
Como funciona? _____

3.4 Relacionamento com Fornecedores

3.4.1 Há critérios definidos para a escolha e avaliação de fornecedores? ☐ Sim ☐ Não
Se afirmativo, descrever como: _____

3.4.2 Quantidade de Fornecedores: Nacionais: _____ Internacionais: _____

3.4.3 Há algum sistema de auditoria / acompanhamento em fornecedores? ☐ Sim ☐ Não
Se afirmativo, descrever: _____

3.4.4 No de contrato: Pontual (única vez): _____ Just in time (JIT): _____ Consignação: _____
Outros: _____

3.4.5 Formas de Compras das Matérias-Primas (%) Incoterms:
FOB: _____ CIF: _____ Outros: _____

3.4.6 Transportadoras Utilizadas no Suprimento dos Principais Produtos

No Território Nacional: Quantidade:

Nomes: _____

Fora do Território Nacional: Quantidade

Nomes: _____

3.4.7 N° de Ordens de Compra atendidas completamente pelos fornecedores na primeira solicitação _____

3. LOGÍSTICA DE SUPRIMENTO (Continuação)**3.5 Custo Logístico com Suprimento**

3.5.1 Ciclo Total da Ordem de Compra a Fornecedores Externos (Tempo médio contado desde o momento da colocação da ordem de compra a um fornecedor até o recebimento dos materiais no local combinado.) **Obs.: Converter os dias em horas:** _____

3.6 N° de Ordens de Compra Recebidas no Tempo Certo: (Número de ordens de compra recebida a tempo/ Número total de ordens de compra colocadas nos fornecedores) _____

3.7 Uso de Operadores Logísticos ☐ Sim ☐ Não Caso afirmativo, preencher item abaixo.

Atividades	Nome	Cidade / País
Transportes		
Armazenagem		
Controle de Estoques		
Desembalagem		
Paletização		
Outros		

Construto 2 – Formulário de Coleta de Dados

Aluno: Marcelo Collaço Fretta

Orientador: Prof. Dr. Rogério Nunes

Tema: O relacionamento da empresa com fornecedores, dentro do sistema logístico.

1. Características da área específica (assinalar qual a área da empresa que trata do tema)

- ☐ Área de logística
- ☐ Área de suprimento
- ☐ Área de compras

Outra estrutura:

2. Características gerais do relacionamento com os fornecedores

2.1 Tipos de relacionamentos (assinalar os tipos praticados)

- ☐ Transações pontuais (compras eventuais)
- ☐ Tipo convencional (busca-se, unicamente vantagens momentâneas, sem o intuito de se manter uma parceria futura com o fornecedor)
- ☐ Parceria com o objetivo de se obter vantagens mútuas
- ☐ Relacionamento simbiótico, com vistas ao desenvolvimento de ambas as partes (envolvimento maior, em projetos e programas conjuntos)

2.2 Ações desenvolvidas (assinalar as ações praticadas)

- ☐ Atividades de apoio ao fornecedor (treinamento, financiamentos)
- ☐ Ações conjuntas (desenvolvimento de projetos de produtos, programas de qualidade)
- ☐ Contratos formais (são feitos contratos com os fornecedores?)
- ☐ Fornecedor único, por item ☐ Maioria dos fornecedores
- ☐ ☐ Minoria dos fornecedores
- ☐ Fornecedores alternativos, para substituir ou complementar os efetivos (por item)

Outras ações:

3. Avaliação e características do fornecedor

3.1 Critérios para a admissão (numerar em ordem crescente de prioridade)

- ☐ Pontualidade
- ☐ Custo (ou faixa de custo)
- ☐ Qualidade
- ☐ Rapidez e constância na entrega
- ☐ Padronização
- ☐ Nível tecnológico do fornecedor ☐ Tecnologia da informação

- ☐ Tecnologia da produção
- ☐ Tecnologia de transportes
- ☐ Nível dos recursos humanos ☐ Treinamento
- ☐ Nível intelectual
- ☐ Elasticidade e flexibilidade (possibilidade de se alterar quantidade e *mix*)
- ☐ Localização geográfica (proximidade ou condições da malha viária)

Outros aspectos considerados: _____

3.2 Acompanhamento do desempenho do fornecedor e do relacionamento (periodicidade, critérios usados e rotatividade)

Periodicidade de avaliação

- ☐ Anual
- ☐ Semestral
- ☐ Acompanhamento constante
- ☐ Não é feita avaliação periódica

Rotatividade dos fornecedores

- ☐ 1 semestre
- ☐ 1 ano
- ☐ Entre 1 e 5 anos
- ☐ Tende a ser maior que 5 anos
- ☐ Outros. Quanto? _____

CrITÉRIOS / itens avaliados (numerar em ordem crescente de prioridade).

- ☐ Pontualidade (manutenção ou melhoria)
- ☐ Custo (manutenção dos níveis de custo da matéria-prima)
- ☐ Qualidade da matéria-prima (manutenção)
- ☐ Rapidez e constância na entrega (manutenção)
- ☐ Padronização (manutenção)
- ☐ Manutenção ou evolução do nível tecnológico
- ☐ Treinamento dos recursos humanos
- ☐ Manutenção da elasticidade e flexibilidade
- ☐ Tratamento de queixas e reclamações (presteza e eficiência)

Outros itens considerados: _____

4. Suprimento (assinalar as características encontradas hoje, na prática do suprimento)

- ☐ Suprimento JIT. ☐ Todos os fornecedores
 - ☐ A maioria
 - ☐ A minoria
- ☐ *Milkrun* ☐ Para assegurar a confiabilidade do suprimento

- () Menores custos
- () Verticalização da produção. () Para assegurar a qualidade
(a própria empresa produz) () Para reduzir custos
- () Procura-se atrair fornecedores para próximo à empresa
- () Cooperação com clientes do mesmo fornecedor (consórcio de compradores)
- () Armazéns interpostos () Operados pelo fornecedor
() Operados por operador logístico
() Operados pela empresa
- () *Efficient Consumer Response* – ECR (atividades conjuntas entre a empresa e seus fornecedores com vistas a gerar produtos de melhor qualidade e com menor preço)
- () Troca eletrônica de informações () Troca de documentos
() Suprimento automático (o fornecedor consulta a base de dados da empresa)
- () Desenvolvimento conjunto de projetos (do produto final ou de seus componentes)
- () Transferência de conhecimento entre empresa e fornecedor (troca de tecnologia)
- () Alianças logísticas com fornecedores () Com participação acionária
() Sem participação acionária
- () Logística integrada (visão das atividades de logística como um processo contínuo)
- () *Supply chain* (inclui na logística, o marketing para o desenvolvimento de novos produtos, o sistema de compras e o desenvolvimento de fornecedores)
- () *Comakership* (inclui controle da qualidade total em grupo, cadeia de valor, gestão total da produção e desenvolvimento do processo de produção)

Estoque

- () Nível mínimo, para assegurar a continuidade da produção
- () Estoque zero (no suprimento JIT)
- () Variado, com o objetivo de se obter ganho de escala

Outros aspectos: _____

Construto 3 - Pontos de ruptura dos itens mais relevantes

Setor de Cereais		Datas/julho 2006																Ruptura Item	% de Ruptura do item
Codigo	Descrição	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24			
255011	Leite Dalia Integral 1 litro	0	0	0	0	0	0	Domingo	0	0	0	0	0	0	Domingo		0	0%	
215183	Farinha de trigo Lua de Mel 5Kg	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
41300	Açucar Caravelas 5kg	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
287647	Açucar Caravelas 1kg	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
42765	Farinha de trigo p/ pão francês	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
209779	Sal Lebre Refinado 1 kg	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
402026	Alim Cão Xodó 8 kg	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
330312	Feijão coperveneto amarelo tipo 2 1kg	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
91640	Farinha de mandioca canarinho 1kg	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
378215	Arroz cooperveneto Parb 5kg	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
	Total do setor no dia	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0		0	0	0%	
	% de Ruptura no dia	0%	0%	0%	0%	0%	0%		0%	0%	0%	0%	0%	0%		0%			

Setor de Enlatados		Datas/julho 2006															Ruptura Item	% de Ruptura do item
Codigo	Descrição	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		
78375	Oleo de Soja Soya Pet	0	0	0	0	0	0	Domingo	0	0	0	0	0	0	Domingo		0	0%
10320	Café Melita Tradicional 500gr	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0			0	0%	
355247	Molho Fugini Sache 340gr	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0			0	0%	
299954	Achoc. Nescau Actigen 400 gr	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0			0	0%	
139342	Creme de leite Batavo 200gr TP	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0			0	0%	
310659	Vinagre Alcool Hening 900ml	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0			0	0%	
10467	Leite condeçado Moça lata 395gr	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0			0	0%	
290173	Milho Verde lar conserva 200gr	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0			0	0%	
290845	Maionese Cocamar Purity 500gr	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0			0	0%	
333368	Pepino Rio Cerro 300 gr	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0			0	0%	
	Total do setor no dia	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0		0		0%
	% de Ruptura no dia	0%	0%	0%	0%	0%	0%		0%	0%	0%	0%	0%	0%		0%		

Setor de Biscoitos		Datas/julho 2006																Ruptura Item	% de Ruptura do item
Codigo	Descrição	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24			
183222	Biscoito Isabela Leite 400gr	0	0	0	0	0	0	Domingo	0	0	0	0	0	0	Domingo		0	0%	
342353	Bisc Nabisco Club Social Tradicional	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
287814	Biscoito Zasimel Chocolate 130gr	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
129800	Biscoito Ninfa Sortido 800gr	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
310062	Cereal Nescau Nestlé milho/choc 270gr	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
135771	Doce MU-UM de Uva 400 gr	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
411387	Massa Diana Spaguete semola 500gr	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
2189	Macarrão Nissin Lamen Galinha Caip 80gr	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
115155	Adoçante Zero Cal zacarina 100ml	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
109123	Bombom Bis Lacta ao Leite 140gr	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
	Total do setor no dia	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0		0	0	0%	
	% de Ruptura no dia	0%	0%	0%	0%	0%	0%		0%	0%	0%	0%	0%	0%		0%			

Setor de Bebidas Quentes		Datas/julho 2006																Ruptura Item	% de Ruptura do item
Codigo	Descrição	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24			
197465	Vinho Campo Largo TTO Suave 880 ml	0	0	0	0	0	0	Domingo	0	0	0	0	0	0	Domingo		0	0%	
29353	Conhaque Dreher 900ml	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
36566	Vinho Almaden cabernet 750ml	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
71284	Vinho Almaden Merlot 750ml	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
88633	Vinho Concha y Toro Res cab suav 750 ml	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
11518	Vodka Smirnoff 998 ml	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
111409	Vodka Smirnoff Ice Long Neck 275 ml	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
97956	Aguardente Cana 51 965 ml	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
14243	Martini Bianco 900 ml	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
100052	Vinho Di Bartolo TTO Suave 750 ml	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
	Total do setor no dia	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0		0	0	0%	
	% de Ruptura no dia	0%	0%	0%	0%	0%	0%		0%	0%	0%	0%	0%	0%		0%			

Setor de Perfumaria		Datas/julho 2006																Ruptura Item	% de Ruptura do item
Codigo	Descrição	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24			
35576	Água Sanitária Q Boa 1lt	0	0	0	0	0	0	Domingo	0	0	0	0	0	0	Domingo		0	0%	
216173	Fralda Jonhson Classica G c/10	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
60813	Lava Louça Limpol Neutro 500ml	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
98038	Papel Toalha Bob c/02	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
202497	Papel Personal Neutro C/8	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
238229	Omo Multição 1 kg	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
88305	Creme Dental Sorriso Dentes Brancos90gr	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
122610	Shampoo Seda Guarana 350 ml	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
359276	Absorvente Sempre Livre Espec	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
42758	Sabonete Lux Branco	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
	Total do setor no dia	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0		0	0	0%	
	% de Ruptura no dia	0%	0%	0%	0%	0%	0%		0%	0%	0%	0%	0%	0%		0%			

Setor de Bebidas Frias		Datas/julho 2006																Ruptura Item	% de Ruptura do Item
Codigo	Descrição	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24			
90681	Cerveja Skol Lata 350 ml	0	0	0	0	0	0	Domingo	0	0	0	0	0	0	Domingo		0	0%	
60653	Cerveja Brahma Lata 350 ml	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
12577	Cerveja Skol Long Neck 355 ml	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
160292	Cerveja Boehmia Long Neck 355 ml	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
119320	Coca Cola 2 Lt	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
63173	Guaraná Antarctica 2 lt	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
61391	Água Mineral Imperatriz 20 lt	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
87308	Pepsi Cola 2 lt	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
215	Cerveja Nova Schin lata 350ml	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
13499	Alimento Ades Pessego 1 lt	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0%	
	Total do setor no dia	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0		0	0	0%	
	% de Ruptura no dia	0%	0%	0%	0%	0%	0%		0%	0%	0%	0%	0%	0%		0%			

Total Geral do dia Todos os Setores	0	0	0	0	0	0
% Total Geral do dia Todos os Setores	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

0	0	0	0	0	0
0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

0	0	0%
0,00%		